

1. 'KABELREUS IN WORDING'



In gesprek met Bernard Dijkhuizen, CEO van Zesko Holding – door René Weijers

Sinds februari dit jaar leidt Bernard Dijkhuizen het fusieproces van de kabelcombedrijven @Home, Casema en Multikabel tot één bedrijf, waarvan Zesko Holding BV de juridische naam is. Eerder was hij actief in directie- en bestuursposities bij Fokker, Philips, Stork, Vodafone en Essent

De vorming van het grootste kabelbedrijf in Nederland, Zesko, is een spannende en enerverende klus in de zich razendsnel ontwikkelende bedrijfstak van de telecommunicatie. De private investeringsmaatschappijen Cinven en Warburg Pincus hebben met een miljarden-investering de drie afzonderlijke ondernemingen bij elkaar gebracht. De Nma heeft haar goedkeuring verleend. De directie staat nu voor de opgave de drie bedrijven organisatorisch en technisch feitelijk te laten fuseren. De missie van Zesko is erop gericht aanbieders en gebruikers een 'venster op de wereld' te bieden op basis van excellente dienstverlening voor televisie, internet en telefonie. Als vitaal onderdeel voor het slagen van de fusie is op verschillende schakborden hard gewerkt aan de vorming van een sociaal plan en dat is inmiddels gelukt.

We raken in gesprek over de essentie van vernieuwing, innovatie en ondernemerschap. Bernard formuleert denkend en denkt formulerend. "Telecommunicatie is één grote revolutie met grote nervositeit, intensiteit, hectiek en met een enorm tempo." Openhartig geeft hij aan dat zijn uiterlijke bedachtzaamheid echt heel wat anders is dan de innerlijke onrust die als vanzelf wordt opgeroepen door deze uitdaging.

"De onzekerheden zijn groot. Je moet je realiseren dat de fundamenten voor de fusie nu zijn gelegd. Maar natuurlijk weten wij en ook onze investeerders dat tweederde van de fusies mislukt. We zetten alles op alles om deze onderneming mogelijk te maken, omdat we er echt in geloven. Het leuke van wat we nu aan het doen zijn is dat we drie bedrijven fuseren die alle drie tot de beste behoren van de kabelbedrijven in Europa. Ze verschillen van elkaar en beschikken over unieke 'best practices'. Daaruit mogen wij het allerbeste halen en krijgen daarvoor van onze investeerders buitengewoon veel innovatieve ruimte. We hebben de vrijheid een effectieve en efficiënte organisatie vorm te geven zonder de last van belemmerende erfenissen. En we kunnen alle benodigde expertise inschakelen. Dat levert hoge reactiesnelheid en snelle besluitvorming op. Een heerlijk tempo om in te werken. We hebben daarmee een grotere kans op een succesvolle fusie, in het besef dat we er nog niet zijn."

“Tegelijkertijd worden wij enorm uitgedaagd door onze investeerders om aan te tonen dat we de goede dingen doen en dan gaat het er overigens ook niet zachtzinnig aan toe. In tegenstelling tot het dominante beeld over ‘*Private Equity*’ wordt hier dus niet gesplitst en verkocht, maar juist samengevoegd. Het is een investering gericht op meerwaarde met een grote toekomstpotentie. De overtuiging is dat telecommunicatie een heftige groeiemarkt is én dat er door fusie grote kostenvoordelen zijn te behalen. Zowel de teller als de noemer maken het verschil. Daar gaat een hele sterke innovatieve impuls vanuit voor ondernemerschap. De opdracht en de focus zijn helder en inspirerend: maak een bedrijf met meerwaarde. Het gesternte waaronder we steeds bezig zijn wordt bepaald door de kernvraag wat het beste is voor de onderneming. Dat is innovatie, zonder de hinder van slappe compromissen.”



“We werken met een door de wol geverfd team. Mensen die niet voor het voormalige eigen bedrijf gaan en individuele keizerlijke hoogte willen bereiken. Ze geloven in de gezamenlijke nieuwe klus. Daardoor vinden we elkaar ook gemakkelijk. We hebben allemaal wel wat meegemaakt, beschikken over doorleefde ervaring en laten ons leiden door de vraag: Wat hebben we echt zien werken? Wat ons daarbij natuurlijk wel heeft geholpen is het feit dat de drie bedrijven een eigen markt bereik hadden en nooit met elkaar hebben geconcurrerd. Bovendien was het verbindende uitgangspunt een fusie op basis van gelijkwaardigheid. We zijn gestart vanuit enthousiasme, gedrevenheid en een snelle ‘klik’. Met drie man in een Stuurgroep zijn we de bühne op gegaan in het bedrijf en hoorden terug dat we geloofwaardig overkwamen zonder ‘bloedgroepgedoe’. Ook de verlamme werking van bedrijfspolitiek hebben we er in behoorlijke mate buiten weten te houden. We hebben heel goed nagedacht over de bemensing van de innovatieprogramma’s en projecten. Maar in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, hebben we veel van de beste mensen ingezet op de dagelijkse operatie. Immers de winkel moet wel gewoon open blijven tijdens de verbouwing. Grip op de operatie is cruciaal voor succes en bepaalt uiteindelijk je geloofwaardigheid.”

Tijdens ons gesprek loopt Dedi Veldhuis, directeur P&O even binnen. We praten over de ‘dips’, de bergetappes en de confrontaties die er natuurlijk ook zijn. “Het helpt als je elkaar af en toe ook even mag uitkafferen. Het wordt soms gewoon benauwd en dan lucht het op als dat kan. De Britten hebben daar de mooie uitdrukking voor dat het dan ‘*off the chest*’ is.”

We keren terug naar de vraag wat nou eigenlijk de essentie van vernieuwing is. “Dat is wel een hele grote vraag”, stelt Bernard. “Wat is er nou eigenlijk werkelijk gebeurd aan vernieuwing. Natuurlijk wordt het deels zichtbaar in de vorm van nieuwe diensten en producten. Maar er is ook een enorme hoeveelheid lulkoek over vernieuwing. Er is dikwijls veel geld gestopt in vernieuwingsprojecten die nooit hebben opgeleverd wat aanvankelijk werd beoogd. Als ik me een klein uitstapje mag veroorloven naar bijvoorbeeld de wereld

van het onderwijs met de invoering van het grote aantal onderwijsconcepten. Wat is er nou werkelijk allemaal terecht gekomen van alle energie, geld en tijd? En hoeveel is het onderwijs nu werkelijk beter dan pakweg twintig jaar geleden?”

“In het algemeen is er helemaal niet zo succesvol vernieuwd. We nemen overigens ook de tijd niet meer om vast te stellen of we echt vooruit gaan. Complicerend daarbij is dat de ‘ceteris paribus’ veronderstelling niet meer bruikbaar is in een voortrollende dynamiek. De meeste innovaties komen voort uit een fundamentele technologische vernieuwing en veel minder uit wat managers doen of uit organisatorische concepten. Management en organisatie zijn meer volgend van karakter. Maar internet bijvoorbeeld heeft een echte innovatie veroorzaakt in de creatie van welvaart en welzijn. Echte innovatie is in de oorsprong meestal meer iets van een paar individuen dan van grote groepen of bedrijven. Denk bij voorbeeld aan die paar jongens van Google. Hun zoekmachine helpt tegenwoordig wetenschappers, maar ook de man in de straat. Je kunt *real-time* beschikken over informatie en je bent niet meer afhankelijk van formele communicatiekanalen. Ik ben een optimistisch mens en geloof dat zelfs ondanks het besef van grote verschillen in de wereld en grote religieuze en etnische conflicten een stabielere wereld mede door de verdiensten van internet bereikt kan worden. Meer inzicht vanuit een groter denkraam biedt betere mogelijkheden voor begrip en samenwerking.”

“Het is een misvatting dat je innovatie kunt organiseren; je kunt het wel faciliteren en ervoor zorgen dat het in je bedrijf naar boven kan komen. Misschien is het wel een contra-indicatie als er veel over wordt gepraat. Het is net zoiets als: “je kunt beter geestig zijn, dan zeggen dat je het bent”. We hebben ook niet teveel ondernemers nodig in een bedrijf; er is daarnaast wel veel talent nodig om goede ideeën in een passende organisatie uit te voeren.”

We eindigen het gesprek met de vraag naar de eigen beleving en gedachtewereld van Bernard in dit grootschalige fusieproces.

“We werken hier met elkaar van 's morgens vroeg tot 's avonds laat aan een fantastische klus. Onder de uiterlijke reflectieve rust zit een laaiend vuur van gepassioneerde betrokkenheid. Je moet dat wel kunnen besturen, want het is heftig, vraagt veel uithoudingsvermogen en energie. Dat loopt van boven naar beneden en van links naar rechts door mijn lijf. Ik voel me uitverkoren en een gelukkig mens om dit te mogen doen.”