

KPN NA MEER • DAN 25 JAAR TERUG BIJ AF

De ambities van KPN waren groot, evenals het geloof in eigen kunnen. **Het voormalige staatsbedrijf moest Europa veroveren en eigenlijk de wereld.** Een nieuw boek over de geschiedenis van het bedrijf legt pijnlijk bloot hoe weinig er van die plannen terecht is gekomen.



● 1989-2000
WIM DIK

In Europa worden de kaarten geschud... Als Nederland achterblijft, blijft er weinig van Koninklijke PTT Nederland NV over. Daarom kiest KPN de aanval. De aanval is de beste verdediging." Aan het woord is topman Wim Dik in 1992. Het zijn veelzeggende woorden. Ze ademen de angst van een bedrijf dat koste wat kost zelfstandig wil blijven en daarmee het lot in eigen hand wil houden. Dat is geen verkeerd streven voor een onderneming, mits er een duidelijk en realistisch plan aan ten grondslag ligt. Bij KPN was dat lang niet altijd het geval, en waar dat toe kan leiden hebben Jan Maarten Slagter, oud-directeur van de VEB, en Patrick Bernhart met veel vaart beschreven in het onlangs verschenen boek *De koude kermis van KPN*. Slagter en Bernhart starten hun kroniek in 1987, als toenmalig minister van Verkeer en Waterstaat Neelie Smit-Kroes een topman zoekt die staatsbedrijf KPN – dan nog telefonie én post – naar de markt kan brengen. Het wordt Wim Dik, net als Smit-Kroes geboren en getogen in Rotterdam.

Dik werkte bij Unilever en keerde terug bij het bedrijf na een jaar staatssecretaris van Economische Zaken te zijn geweest. Die politieke én zakelijke achtergrond maakt hem in de ogen van het kabinet geschikt om de staatsmonopolist KPN om te vormen van een ambtelijke organisatie naar een commercieel bedrijf. Dik moest en zou KPN uitbouwen tot een top drie telecomspeler in Europa en ook onder zijn opvolger Paul Smits zou dat de ambitie blijven. Gevolg was een serie mislukte of slecht doordachte overnames in landen variërend van België en Oekraïne tot Tsjechië en Indonesië (om over de mislukte overnamepogingen maar te zwijgen). Steeds opnieuw probeerde KPN zich in te kopen in een nieuwe markt met als doel om van daaruit de marktpositie uit te bouwen. Tot een succesvol vervolg kwam het zelden. Een dieptepunt in de overnamegeschiedenis is het Duitse E-Plus uit 1999, midden in een periode van telecomgekte. Met de overname is een bedrag gemoeid van bijna 19 miljard euro, en hoewel dat eigenlijk meer is dan het bedrijf

kan betalen, zijn de markt en aandelenanalisten lyrisch over deze zet. Uiteindelijk betekent de aankoop van E-Plus bijna de ondergang voor KPN vanwege hoge schulden. Aandeelhouders, waaronder de Staat, moeten in 2001 met vers kapitaal voor de redding zorgen. Als E-Plus in 2013 van de hand wordt gedaan, heeft het onderdeel per saldo voor 6 miljard euro aan verliezen opgeleverd, bijna 30 procent van de overnamesom is in rook opgegaan. Ook Ad Scheepbouwer, de opvolger van Paul Smits, wil KPN laten opstomen in Europa en sterker maken in Nederland, maar eerst moet hij de hoge schulden van het bedrijf terugdringen. Scheepbouwer blijkt een succesvol saneerder, maar het blijkt een stuk lastiger om het bedrijf door nieuwe ideeën verder brengen in de snel veranderende telecomwereld. Bij gebrek aan goede ideeën over investeringen in innovatie worden miljarden aan kapitaal teruggesluisd naar de aandeelhouders. Opnieuw raakt KPN in financiële nood en dreigt het bedrijf de