

Ondernemen

‘Een Belg verkiest nu eenmaal een BMW boven een Citroën’

Telenet zet de hakken in het zand tegen een groep klanten die de operator te duur vinden. Dat is geen arrogantie, maar pure noodzaak, zegt voorzitter Bert De Graeve. ‘Zonder geld om te investeren verliezen we de Vlaamse eigenheid. Daar heb ik me bij de VRT ook altijd voor ingezet.’

INTERVIEW WIM DE PRETER

Goed zeven maanden is Bert De Graeve aan de slag als voorzitter en onafhankelijk bestuurder bij Telenet. De combinatie met zijn mandaten in twee andere Belzobedrijven - voorzitter van Bekaert en onafhankelijk bestuurder bij UCB - leverde hem in De Tijd de titel ‘machtigste bestuurder van België’ op. Een titel die hij dit jaar wellicht kan behouden, want er is nog een vierde mandaat op komst, al wil hij nog niet kwijt naar precies.

De man die jarenlang het gezicht was van de staalraadfabrikant Bekaert en die eind jaren 90 bekend werd als topman van de openbare omroep, heeft er resoluut voor gekozen om de laatste jaren van zijn carrière achter de schermen te leiden. ‘Een operationele functie zal ik niet meer opnemen, nee. Dat station is gepasseerd.’

Maar bedrijven die De Graeve graag aan hun bestuurstafel zien plaatsnemen, moeten stevige geloofsbrieven kunnen voorleggen. ‘Een internationaal aspect, maatschappelijke relevantie en een sterke aandeelhouder die weet waar hij naartoe wil’, dat zijn criteria die voor hem de doorslag geven. Die eigenschappen vond hij bij Telenet, de kabelboer die mediaspeler werd, en die voor zo’n 60 procent in handen is van de Brits-Amerikaanse kabelgigant Liberty Global.

Het Mechelse bedrijf kreeg in zijn bijna 20-jarige bestaan al heel wat gezichten opgeplakt in de perceptie van de media en het grote publiek: van sympathieke Vlaamse start-up tot bijna failliet probleembedrijf, van technologische innovator en uitdager tot arrogante monopolist. Het is dat laatste imago dat Telenet vandaag parten speelt. Een plotse verhoging van de tarieven - Telenet zelf heeft het over een gemiddelde toename met 4 procent - bracht een protestgroep op de been met tienduizenden leden, die bij de concurrentie hengelt naar betere voorwaarden.

Zo’n prijsverhoging in een periode van nulinflatie, dat wekt de indruk van een bedrijf dat eerst marktaandeel heeft veroverd en dat nu financieel wil uitbuiten. Bert De Graeve: ‘Dat is alleen zo indien je je fixeert op één punt in de tijd. Over een langere periode zijn telecomdiensten met 7 procent in prijs gedaald. Bovendien vergeten de mensen dat je voor die lagere prijs ongelooflijk veel meer waarde krijgt dan vroeger. We investeren vandaag om die kwaliteit nog te verhogen. Dat heeft een kostprijs, maar we moeten het wel doen.’

‘Die discussie zie je trouwens ook bij andere bedrijven. Iedereen vindt altijd dat de IT te veel kost. Maar ze vergeten dat die technologie hen toelaat om veel meer data te verbruiken, tegen een hoge snelheid, overall ter wereld en 24 uur per dag.’

Eerder was er ook de beslissing om geen dividend uit te keren. Dat wekt allemaal de indruk dat jullie plots hebben beseft dat geld moest worden ingehouden.

De Graeve: ‘Een aandeelhouder die één jaar een dividend krijgt, denkt al snel dat hij dat het volgende jaar ook zal krijgen. Maar Telenet heeft zich nooit in de markt gezet als een dividendaandeel. Het is duidelijk een aandeel dat gaat voor waardecreatie, wat in de beurskoers tot uiting komt. We zitten in een markt die continu beweegt, waar we moeten investeren om een kwaliteitsproduct te leveren, en daarvoor zijn niet geringe middelen nodig. Daarom hebben we inderdaad gedacht: als we die middelen nodig hebben, laten we ze dan niet uitkeren om ze een paar maanden later misschien te moeten terugvragen.’

Waarom gaat dat geld? Overnames?

De Graeve: ‘Naar alles wat we kunnen doen om een leider te blijven. Iedereen weet dat het ook over overnames kan gaan, maar toch vooral over het verbeteren van al die verborgen infrastructuur. Ik denk niet dat het de rol is van Telenet om de grote groep van Liberty te zijn, daar hebben ze andere markten voor.’

Liberty wordt gezien als een heel financieel gedreven groep. Wat is de strategie van Liberty voor Telenet?

De Graeve: ‘Journalisten beklemtonen altijd het technologische verhaal, maar ik denk dat dat totaal verkeerd is. Waarom wordt convergentie (tussen televisie, internet en telefonie, red.) vandaag een realiteit? Omdat de klant het wil. Niet omwille van de technologie, want die was er 20 jaar geleden ook. Welnu, Telenet is juist groot geworden door bijzonder goed in te spelen op de behoefte van de klant. En dat is hoofdzakelijk een kwaliteitsproduct, waarover hij om het even waar en wanneer wil kunnen beschikken. Per definitie is dat een financieel gedreven model, want het gaat om reuzeninvesteringen die je alleen kunt doen als er grote cashflows tegenover staan. Maar Liberty heeft op zeker moment ingezien dat het maar in beperkte mate tot die klant kon doordringen, en daar heeft Telenet heel snel op ingespeeld, als een soort pilootbedrijf in die grote Liberty-groep. Waardoor we nu het verst staan in die hele convergentie. Dat we in een kleine markt spelen, maakt het mogelijk om die pilootrol te blijven spelen, met creatieve en innovatieve kwaliteitsproducten. We worden al te vaak bestempeld als te duur, maar weet je, in België rijden nu eenmaal meer BMW’s en in Frankrijk meer Citroëns.’

België mag dus iets duurder zijn dan de buurlanden?

De Graeve: ‘Nee, u draait het weer om. De klant wil het iets duurder, hij wil een betere wagen, én een beter en sneller telecomproduct.’

Wie geen toeters en bellen wil, komt toch moeilijk aan zijn trekken?

De Graeve: ‘Die kan net zo goed een prepaidabonnement kopen, of een Basicnet-product (het goedkoopste internetproduct van Telenet, red.). We bedienen iedereen. Maar met de insteek dat we absoluut aan de top willen blijven in het kwaliteitssegment.’

BIO BERT DE GRAEVE

Bert De Graeve (59) werd geboren in **Avelgem**. Hij is licentiaat in de rechten en haalde een post-graduaat taxmanagement en financieel beleid. Hij is **getrouwd** met Ingrid De Wilde (dochter van onderzoeksjournalist wijlen Maurice De Wilde) en heeft **twee kinderen**. De Graeve bouwde vanaf 1982 aan een internationale carrière bij het technologiebedrijf **Alcatel**, eerst in Antwerpen en later in Sjanghai en Parijs. Hij stapte in 1996 over naar de **VRT**, als gedelegeerd bestuurder. De Graeve kreeg er de BV-status toen hij, na een heuse mediacampagne door tv-makers Bart De Pauw en Tom Lenaerts, toestemde om op te treden in hun tv-show **‘Schalkse Ruiters’**. In 2002 maakte hij de overstap naar de staalverwerker **Bekaert**, eerst als CFO en vanaf 2006 als CEO. Hij is er momenteel nog voorzitter. Dat is hij vandaag ook bij **Telenet**. En hij is bestuurder bij **UCB**. De Graeve is een liefhebber van **klassieke muziek** en zetelt in de raad van bestuur van de Koningin Elisabethwedstrijd.

Als we in Vlaanderen nog de economische activiteit hebben die er is, groot of klein, dan is dat omdat onze bedrijven zich differentiëren, en niet zomaar het goedkoopste product aan de laagste prijs brengen.

**VOORZITTER Telenet
BERT DE GRAEVE**

Bert De Graeve wil niet horen dat Telenet te machtig is geworden. ‘Als de omroepen de tv-d

We willen geen commodity player zijn. Als we ons daarop niet kunnen differentiëren, hebben we geen overlevingskansen, laat dat heel duidelijk zijn. Dan ga je op in Engelstalige massaproducten die gefinancierd worden met vreemde kapitalen. Het Europese kwaliteitsconcept heeft ons nog nooit tot de goedkoopsten gemaakt - dat is het domein van Chinezen en Koreanen. We zitten nog niet - en ik hoop nooit - in het Walmart-model. Je hebt dan misschien het goedkoopste, maar dan loopt iedereen hier rond op basketbalsloffen en in een T-shirt.’

Toch zit u met tienduizenden klanten die geen hogere prijs willen betalen. Hebt u dat protest niet onderschat?

De Graeve: ‘We zijn er niet genoeg in geslaagd om de klanten uit te leggen hoeveel kwaliteit ze krijgen. Als Telenet al een zwak punt heeft, dan is het wellicht dat. Misschien moeten we duidelijker uitleggen dat prijs nooit onze drijfveer zal zijn. Want anders krijg je heel snel het omgekeerde verhaal. Dan zeg je: weet je wat, beste klant, we verdienen hier niet genoeg aan, we gaan er niet in investeren. Wil je de prijs van Frankrijk? Dan krijg je ook de snelheid van Frankrijk. Als je iets te ver van de stad woont, krijg je zelfs dat niet. Je krijgt zelfs geen toegang tot breedbandinternet. Dan mag je terug met je telefoon wachten tot je boodschap er in stukjes doorkomt. Probeer dat vandaag eens te verkopen aan een Vlaming?’

Telenet kan zijn unieke positie bij Liberty maar behouden als de cashflows er zijn. Zal dat blijven lukken?

De Graeve: (nadrukkelijk) ‘We moeten die positie behouden. En we gaan daar alle nodige investeringen voor doen. We zijn trouwens de enige die dat doet, hé. Ik woon zelf

in een van die moeilijk te bereiken zones. Alleen Telenet was bereid om een kabel tot bij mij te trekken.’

‘Als we in Vlaanderen nog de economische activiteit hebben die er is - groot of klein - dan is dat omdat onze bedrijven zich differentiëren, en niet zomaar het goedkoopste product aan de laagste prijs brengen. We zijn niet het goedkoopste land, dat weet iedereen. Maar dan is de enige keuze te zorgen dat je aan de spits loopt.’

Een studie van Econopolis wees uit dat er geen sterk Vlaams ecosysteem kan zijn zonder samenwerking tussen alle spelers. Maar er heerst nog veel wantrouwen, bij Medialaan bijvoorbeeld. De Graeve: ‘Ja, maar er zijn spelers genoeg hé. Je hebt niet alleen Medialaan, maar ook Mediahuis, of het huis van vrouwen (lacht). Het is uiteindelijk dezelfde discussie als 20 jaar geleden, alleen speelde de content toen een belangrijkere rol in de discussie dan de technologie. Telenet heeft pas later een platform gebracht dat alles toeliet. De content providers hebben toen, puur strategisch gezien, nagelaten om ook de tv-distributie in handen te nemen.’

Hadden ze in Telenet moeten stappen? De Graeve: (afgemeten) ‘Ik ga daar niet op terugkomen, ik weet wat ik toen heb voorgesteld. Vandaag is het duidelijk dat de distributeur het contact heeft met de klant, en dat we in het belang van die klant moeten zoeken wat we hem geven. We kunnen het snelst gaan en het verst geraken met samenwerking. Maar er heerst wantrouwen omdat men in Vlaanderen altijd twee keer kijkt waar de uitgestoken hand vandaan komt. Dat vertraagt het proces, terwijl we zien dat het voor iedereen moeilijker wordt. Maar de