

Interview in NRC Handelsblad.

Toen mijn vader tachtig werd, heb ik hem laten interviewen over zijn leven. Sonja Barend deed het. Mijn moeder over de jaren voor de oorlog, Elma Verhey van Vrij Nederland over de oorlog zelf, ik en mijn kinderen over de jaren erna. Elma Verhey beschreef het gedrag van mijn vader in de oorlog en zijn karakter, waarvan ik dacht: dit herken ik. Dus ik lijk toch op hem. Mijn vader is een man van de ad hoc situatie: kansen zien, reageren, doen. Intuïtief. Anticiperend. Probleemoplossend. Hoorde hij dat er een moeder met haar kind gevangen werd gehouden bij de SD in de Euterpestraat, dan ging hij naar de melkboer in de Beethovenstraat, leende zijn bakfiets en smokkelde haar met haar kind in de melkbussen naar buiten. Na een razzia fietste hij een keer naar de Polderweg, waar de treinen naar Westerbork vertrokken, en zei tegen twintig, dertig mensen daar: verberg je in de Rode Kruis tent, ik zorg dat je er uit komt. Daarna fietste hij met een paar flessen whisky naar de Hollandsche Schouwburg en zei tegen de Duitse soldaten die niet de verschrikkelijkste waren dat er een opdracht van Aus der Fün ten was om deze mensen terug te laten gaan. En toen konden die mensen weer naar huis. Mijn moeder kent dat verhaal, want zij was één van hen. Ze was toen nog getrouwd met de broer van mijn vader. Op een dag begon het toch in de gaten te lopen wat mijn vader deed. Die affaire in de Euterpestraat werd ontdekt, hij dook onder, maar hij werd verraden en zo is hij in februari 1944 alsnog op transport gesteld. Zijn vrouw werd –op zijn verjaardag- bij aankomst meteen vergast. Mijn moeder was een paar maanden eerder al gevangen genomen, zij zat in het experimenteerblok van Mengele. Een arts die ook gevangene was moest haar onvruchtbaar maken. Toen de operatie voorbij was, zei hij tegen haar: ik heb het zo gedaan dat het te herstellen valt. Als je hier uit komt, moet je naar een gynaecoloog gaan. Dat heeft ze gedaan en toen heeft ze één kind gekregen, in 1947, en dat ben ik.

Ik ben trots op mijn ouders, natuurlijk. Als ik zie hoe ze na de oorlog hun leven hebben voortgezet enook nu nog - mijn vader is 86 is suikerziek, hij kan niet meer lopen, hij is doof, maar je zult hem nooit horen klagen. Hij volgt het nieuws, hij is in alles geïnteresseerd. Mijn moeder is 84 en ze is nog zeer actief, ze heeft een paar maanden geleden nog leren internetten. Ze kijken in de toekomst. Positief, optimistisch. Mijn ouders hebben allebei het karakter van een overlever. En dat heb ik denk ik ook. En ik denk dat het eerder in het DNA zit dan de opvoeding. Overleven in een concentratiekamp is natuurlijk deels geluk hebben. Niet ziek worden. In de juiste rij staan. Toevallig achterin de rij staan als er iedere kwartier tien mannen worden opgehangen totdat de ontsnapte gevangenen zijn teruggevonden. Maar overleven is ook: willen, kunnen. En dat zit in je DNA. Mijn ouders hebben me nooit het gevoel gegeven dat ik een taak had in het leven, dat ik iets voor hen moest goedmaken. Ik heb ook nooit het gevoel gehad dat ik de kenmerken van de tweede generatie had - totdat ik een boek las van een Amerikaanse psycholoog waar ik mezelf voor negentig procent in beschreven zag: de maximale inspanning die ik altijd heb geleverd om hen te beschermen tegen pijn. Toen ik hoorde dat mijn vrouw dood zou gaan, mijn eerste vrouw, toen was het eerste wat ik dacht: wat erg voor mijn ouders. Ik zeg het wat extreem, maar zo was het. Mijn eerste vrouw is op de dag dat ik drieëndertig werd overleden aan borstkanker. Zij was dertig, de kinderen waren drie en één. Op dat moment had ik het geluk dat we een au pair hadden. Daarnaast ben ik vrij snel opnieuw getrouwd - mijn tweede vrouw, waarvan ik inmiddels gescheiden ben, wordt door mijn kinderen beschouwd als hun moeder."

„Na de brugklas, op het Joods Lyceum Maimonides, werd me geadviseerd om naar het gymnasium te gaan. Ik heb het niet gedaan, ik heb gekozen voor HBS-B. Met mijn zoon ging het ook zo. Hij kon ook naar het gymnasium. Ik heb het hem zwaar afgeraden. Ik vond destijds de kinderen die naar het gymnasium gingen gewoon niet zo leuk als de anderen. Ze waren gemiddeld van hogere afkomst, ze hadden prestige. Ik hou daar niet van. Ik kan er nog steeds niet tegen als mensen uitstralen dat ze zich meer voelen dan een ander. Mijn vader is op zijn elfde van school gegaan om zijn ouders te gaan helpen in hun kraam op het Waterlooplein. Hij is er nog steeds trots op dat hij een bekeuring kreeg omdat hij als twaalfjarige een te zware kar over de Blauwbrug had getrokken. Mijn moeder werd op haar twaalfde naaister.

Na de oorlog werd mijn vader grossier in groente en fruit. Hij werkte dag en nacht, maar hij heeft ook altijd tijd gemaakt voor zijn gezin en voor de voetbalclub. Mijn eerste Interland zag ik denk ik in het Olympisch Stadion toen ik twee en een half was. Mijn vader kocht gewoon de suppoost om en dan mocht ik bij hem op schoot. We hadden in 1954 al een televisie om naar sport en naar het Journaal te kunnen kijken. Die liefde voor nieuws heb ik ook van hem. Ik ben nog steeds geabonneerd op drie kranten, en op Newsweek en vooral op Businessweek, en in het weekend zie ik alle opiniebladen. Als ik naar Amerika vlieg, koop ik wel voor tweehonderd gulden tijdschriften.

Toen ik van school af kwam, had ik geen idee wat ik wilde doen. Ik was een duidelijke B, maar wis- en natuurkunde trok me niet, politicologie vond ik te modieus, en economie viel ook af, daar gingen de gymnasiasten naar toe. Ik deed een beroepentest en daaruit bleek dat ik alles wel kon. Het is sociale geografie

geworden omdat ik daar niets op tegen had. Negentig procent van de studenten daar was A, maar in mijn eerste jaar begon dat vak onder invloed van Amerikaanse ontwikkelingen op te schuiven naar B. Het werd een vak van meten. Dat was mijn grote geluk, want toen bleek dat ik erg goed was in statistiek.

Ik ben tijdens mijn hele studie bij mijn ouders blijven wonen. Een ander zal zeggen dat ik verwend werd. Niet materieel, dat zeker niet. Maar wel in aandacht en verzorging. Ik ben nooit lastig geweest voor mijn ouders. Het zit niet in mijn karakter. Ik wil rust en vrede, net als mijn ouders. Ik ben ook nooit de leider van een opstandige groep of zo geweest. Ik viel op school en op de universiteit nauwelijks op - behalve misschien door mijn cijfers. En ik keepte meestal in de hoge teams.

Mijn grens ligt daar waar mijn gevoel voor rechtvaardigheid wordt aangetast. Dan hebben mensen aan mij een kwaaië. Ik kan daar een voorbeeld geven uit mijn studietijd dat meteen ook laat zien hoe groot het improvisatietalent van mijn vader is. Aan het eind van mijn eerste jaar moest ik gekeurd worden voor militaire dienst. Het was de tijd dat iedereen probeerde om afgekeurd te worden door heel abnormaal te doen. Ik wilde ook worden afgekeurd, maar ik had er geen zin in om me raar te gedragen. Ik deed serieus mee aan de testen. Om elf uur, half twaalf staan we in de rij voor een van de artsen en naast me staat een jongen te blazen in zo'n bloedbuisje - dat hadden we 's morgens vroeg al gekregen. Komt er een man langs met een map onder zijn arm en die schreeuwt: hé stommeling, hou daar mee op, als je zo blijft blazen, verander je je resusfactor. Daar kan ik dus niet tegen. Ik vond dat zo'n onzin. Dus ik zeg: goh, meneer, waarom schreeuwt u zo? Het is vast niet waar wat u zegt. Dit was het begin van het pandemonium. Die man kijkt naar mij, kijkt in zijn map, kijkt weer naar mij en zegt: nou moet jij je grote mond houden, anders gebeurt er met jou wat er met jullie in 1940-1945 gebeurde.

Zo'n flagrante antisemitische streek had ik nog nooit meegemaakt. Die ochtend, het was woensdag, heeft de commandant me nog weten te sussen. Maar op vrijdag moest ik naar de neuroloog, omdat ik had opgegeven dat ik hoogtevrees had - wat ook wel zo is. Maar 's morgens moest ik eerst bellen omdat de keer ervoor mijn jas was verwisseld. Ik word drie keer doorverbonden en uiteindelijk krijg ik een man aan de lijn die meteen begint te schreeuwen. Ik denk: dat is dezelfde antisemiet. Ik ga weer over mijn toeren naar de kazerne, de kamer van de commandant in. Die roept die man erbij, die het niet was, ik loop daarna door de kazerne en daar zie ik opeens mijn vader met achter zich aan acht militairen. Ik was verbijsterd. Mijn vader rent naar me toe, pakt me beet en zegt: er is toch niks gebeurd hè?

Bleek dat hij, gewaarschuwd door mijn moeder, onmiddellijk met een taxi naar de kazerne was gegaan en daar had gezegd dat ik in overspannen staat het huis had verlaten. En als mijn zoon een geweer in zijn handen krijgt - ik sta niet voor hem in. Meteen werden de wachten erbij geroepen.

Het was spel. Mijn vader dacht: dit is mijn kans om te zorgen dat mijn zoon wordt afgekeurd. En dat gebeurde enkele dagen later ook."

„In mijn eerste studiejaar zag ik in Folia Civitatis een advertentie staan waarin studenten werd aangeboden om in de kerstvakantie te leren programmeren op een computer. Dat was in 1965. Ik wist niet eens wat dat was, programmeren op een computer. Maar ik had weinig te doen, dus ik dacht: waarom niet? Vanaf het eerste begin merkte ik: dit sluit precies aan op hoe mijn geest werkt. Logisch denken. Eerst dit, dan dat. En ook andersom: als een programma niet doet wat je verwacht, waar zit dan de fout? Mensen die mij kennen zeggen dat ik ook goed vooruit kan denken. Ik kan goed anticiperen op wat komen gaat, gewoon door logisch redeneren.

Vanaf 1965 heb ik altijd met computers gewerkt. Dat maakte me zeldzaam in de wereld waarin ik opereerde, ook in het bedrijfsleven. Tot twee, drie jaar geleden waren de mensen uit de top van het Nederlandse bedrijfsleven er nog trots op dat ze nooit een computer aanraakten.

Ik weet dat in het bedrijfsleven van mij wordt gezegd dat ik een man van ideeën ben, maar geen man om een organisatie te leiden. Het is niet waar. Ze kennen me niet. Je hoeft niet alles zelf te kunnen, als je maar de goede mensen om je heen verzamelt. In 1980 ben ik bij Inter/View gaan werken, we zaten daar met zeven mensen die elkaar perfect aanvulden. Van Lex Cohen directeur van de Gouden Gids, waar ik in 1991 ben gaan werken, zul je over mij alleen maar positieve verhalen horen. Kijk, ik zou wel gek zijn als ik mijn tijd ging besteden aan lease-auto's of dat soort dingen. Dus dat doe ik niet. Maar dat betekent niet dat ik geen organisatie kan aanvoeren! Mijn probleem is alleen, en daardoor komen dat soort verhalen in de wereld, dat ik ook in situaties heb verkeerd waarin ik mijn ideeën niet optimaal kon uitvoeren. Bij Inter/View waren de randvoorwaarden goed. Bij de Gouden Gids ook. Lex Cohen geloofde in mij. En bij Newconomy zijn de randvoorwaarden ook goed. Maar bij Wegener, waar ik in 1995 ging werken, niet nee. Of maar ten dele. Peter Appeldoorn en Jan Houwert geloofden in me. Jan Houwert zei het laatst nog in Adformatie: het concept voor City OnLine, regionale portals, dat ik in 1996 voor Wegener ontwikkelde, was een gouden concept. Maar toen het uitgewerkt werd en met de lagere echelons te maken kreeg, toen liep het vast. Mensen snapten niet wat ik wilde. Of mensen hadden er geen belang bij om het te snappen. Op de krantenredacties zeiden ze: als we hieraan gaan beginnen, raken we allemaal onze baan kwijt. En dan schrijven journalisten vervolgens dat ik bij Wegener mislukt ben! Ja, daar word ik kwaad van. Het is zo gemakkelijk. Als mensen niet willen, wat moet je dan? Je kunt zeggen: dat had je kunnen

weten en waarom heb je het dan gedaan? Goed, mijn tekortkoming is misschien dat het mij niet lukt om mensen te overtuigen als ze niet willen. Ik ben niet hiërarchisch, ik wil niet de baas zijn over mensen. Ik hou niet van het conflict. Ik ben een gelijke onder gelijken. Zo was ik vroeger al als scheidsrechter. Je hebt het type van de politieagent. En je hebt het type van de scheidsrechter die náást de zijne voetballers staat."

„In februari 1995 liet een collega bij de Gouden Gids mij zien hoe hij met zijn computer op internet was gekomen. Hij liet zien hoe hij via zijn browser, die heette toen nog Mosaïec, informatie had opgezocht. Ik had al over internet gelezen in Businessweek, in Amerika was het er allemaal al. En nu zag ik hoe het werkte. Ik dacht: dit is precies wat de informatietechnologie altijd heeft beloofd en tot nu toe nooit heeft waargemaakt. Dit is zo krachtig. Ik heb er datzelfde jaar nog een boek over geschreven. Ik stuurde het aan alle leden van het kabinet, van de Eerste en de Tweede Kamer en het eerste exemplaar is uitgereikt aan Wim Kok. Ik geloof dat hij het afgelopen zomer pas gelezen heeft als ik hem nu hoor spreken.

Vanaf het eerste begin had ik het gevoel: dit wordt een nieuwe industriële revolutie. Het was gewoon een kwestie van doorredeneren. En ik wilde dat iedereen dat wist ja, zodat we ons erop konden voorbereiden. Als ik in een wintersportgebied loop en ik zie een lawine ontstaan, dan ren ik toch ook naar het dorp om te waarschuwen? Van 1995 tot en met 1998 heeft heel Nederland ontkend dat er iets aan de hand was. Mensen luisterden beleefd naar me, maar ze geloofden me niet. Ach, ik begrijp dat wel. Als ik China ben en mensen vertellen me een mop, dan lach ik ook niet. In 1995 benoemde Hans Wijers een commissie die Visie op Versnellen heette. Daarin moesten ondernemers over nieuwe technologieën gaan praten. En wie werd de voorzitter? Scherpenhuijsen Rom. Die zei in 1996 nog dat internet iets was voor rijkelooszoontjes, om mee te spelen in de tijd van de baas. Die is daardoor trouwens nog voor gestraft, hij werd voorzitter van de CTSV. De take off in Nederland is gekomen in september 1999. Dat was het moment waarop er voldoende kritische massa was bereikt. Ik zie drie oorzaken. Eén: internet werd gratis. Twee: ondernemingen begonnen in hun halfjaarbericht opeens allemaal over hun internetstrategie omdat ze ook wel begrepen dat je blind moest zijn om niet te zien wat er in Amerika gebeurt. En drie: Wim Kok had die zomer een computercursus gevolgd. Sindsdien is het woord internet bij de top niet meer van de lippen te branden. Maar ik erger me als ik zie hoe weinig er nog van begrepen wordt. Ik erger me omdat degenen die verantwoordelijk zijn voor de continuïteit van dit land — politici, mensen aan de top van ondernemingen — zelf geen last zullen hebben van de consequenties van hun onbegrip. De reder van zeilboten die niet zag dat er stoomboten kwamen bleef zelfs heus wel rijk en bevoorrecht. Maar zijn werknemers raakten hun baan kwijt. Ik erger me eraan dat kinderen op school in feite worden opgeleid voor de vorige eeuw. Leraren klagen dat kinderen zich op school geen twee minuten meer kunnen concentreren. Hebben ze weleens gezien hoe lang kinderen zich kunnen concentreren op hun PC of gameboy? Ik erger me aan de zelfgenoegzaamheid van ondernemers die zeggen: onze cijfers worden alleen maar beter, dus wat roep jij nou. Ze merken niet dat dit tijdelijk is, conjunctureel. Ze zien niet dat de verandering structureel is. Amazon.com heeft in Amerika nu twee procent van de markt voor boeken. Dat betekent dat de oude structuur van winkels nu nog intact is. Over een paar jaar heeft Amazon.com en dergelijke bedrijven twintig procent — ook in Nederland. En dan gaat die oude structuur verdwijnen. De goede boekwinkels hier gaan kapot en de omzet verdwijnt naar de VS."

„Na het aflopen van mijn contract bij Wegener dacht ik: hoe word ik nu in mijn werk het gelukkigst? Ik wilde niet langer gehinderd worden door mensen die me niet geloven. Ik ga alleen nog werken met mensen die me wél geloven. Ik zag hoe in Amerika CMGI een netwerk had gemaakt van internetbedrijven en hoe dat sinds het naar de beurs is gegaan duizend keer in waarde is gestegen. Ik zag hoe internetbedrijven, met jonge enthousiaste ondernemers, die geld nodig hadden in Nederland werden uitgelachen door de banken. Internetbedrijven ontmoetten een paar jaar geleden alleen nog maar cynisme. Ik dacht: misschien kan ik door mijn krediet en mijn relaties wat voor die bedrijven gaan betekenen. Het was zomer 1998 en ik wist: we hebben nog ongeveer achttien maanden voordat in Nederland gaat gebeuren wat in Amerika allang gebeurt. Ik heb samen met mijn partners geldschietters gevonden, we hebben vijftientig bedrijven bij elkaar gebracht en sinds de start heb ik het gevoel dat ik zweef. Ik bedoel: onze enige grenzen is onze eigen visie en is onze eigen kennis. Nooit meer mensen die zeggen: ach, waarom zouden we het anders doen, we hebben het altijd zo gedaan. Of die “ja” zeggen en “nee” doen.

Nee, wij zijn geen gewone venture capitalist. Een venture capitalist brengt een bedrijf tot waarde en wil dan een exit. Die wil kunnen cashen. Wij willen onze belangen in de bedrijven waarin wij geloven eerder uitbreiden. Wij willen ze helpen met goed management. Ik weet zeker dat er tussen die vijftientig die we nu hebben een paar zitten die over een jaar of vijf bij de top horen van het Nederlandse bedrijfsleven.

Vanaf het begin heb ik gezegd dat we in 2000 met Newconomy naar de beurs zouden gaan. Niet om onze aandelen door te plaatsen, maar om nieuw geld aan te trekken, zodat we kunnen groeien en kunnen concurreren met bedrijven in het buitenland die wel een beursnotering hebben. De beslissing om de beursgang uit te stellen hebben we dinsdagavond hier in deze kamer genomen. Daar zaten onze adviseurs van SpringFinance, daar de bankiers van ABN Amro, daar het managementteam van Newconomy. Nee, het was geen beslissing van de

bankiers. We zeiden allemaal: kijk naar de Nasdaq, kijk naar de onrust op de financiële markten. We zeiden: als we nu de start van de inschrijving uitstellen, dan is dat nog volledig uit te leggen. De markt is te zenuwachtig. Maar als we de inschrijving wel starten en we moeten over een paar dagen stoppen, dan is de schade veel groter. Dan lijkt het alsof er geen belangstelling is voor onze aandelen. En dat zou fnuikend zijn voor ons bedrijf. We hebben besloten om één, twee weken te wachten. Natuurlijk is het een teleurstelling. Als het was doorgegaan, hadden we vandaag een roadshow gedaan in New York. Natuurlijk is het bitter dat de markt zo zenuwachtig is door World Online. De eerste spraakmakende beursgang van een Nederlands internetbedrijf loopt uit op een fiasco. Dat is slecht voor Nederland en het brengt de nieuwe economie in diskrediet. Daar baal ik ongelooflijk van. Maar het voordeel is dat wij nu kunnen laten zien dat wij geen World Online zijn. World Online heeft keihard gezondigd tegen de basisregels van de nieuwe economie. Ten eerste hebben de bestaande aandeelhouders bij de beursgang een deel van hun aandelen doorgeplaatst. Dat betekent eigenlijk dat ze niet in hun bedrijf geloven. Ten tweede hebben ze ingezet op een veel te hoge prijs, waardoor de kans dat het aandeel nog sterk gaat stijgen nihil is.. En al dat gedoe rondom Nina Brink, die het grootste deel van haar aandelen voor de beursgang verkocht, geeft toch ook niet aan dat ze groot vertrouwen had in de toekomst van haar bedrijf."