

Deel 4 Mijn persoonlijke ervaringen in de Vijfde Dimensie

In het Woord vooraf heb ik al vermeld dat iedereen die de afgelopen maanden vernam dat ik bezig was met het schrijven van een boek dacht dat het over Newconomy zou gaan. Toen ik aangaf dat dit niet het geval was, bemerkte ik een combinatie van verbazing en teleurstelling. Natuurlijk zou het voor mij best mogelijk zijn een heel boek te vullen met wat er rondom Newconomy is gebeurd. Als twee schrijvers dat al kunnen over wat er rond BitMagic is gebeurd (Van Jole en Frackers met respectievelijk *Blink* en *Op zoek naar de heilige graal*), zal dat over Newconomy zeker ook kunnen. Mijn opvatting was echter dat ik het onderwerp 'nu en de toekomst' voor een boek anno 2002 interessanter vind dan wat er in het verleden is gebeurd, hoe ingrijpend dat dan ook geweest is.

Bij het laten lezen van de eerste versies van dit boek merkte ik dat het onderdeel Newconomy toch sterk werd gemist. Maar wat mij vooral aan het denken zette, was dat het niet beschrijven van wat er bij Newconomy was gebeurd de mening deed postvatten dat ik een of ander psychologisch proces had doorgemaakt, waardoor ik of niet meer wilde weten wat er gebeurd was of mijn verantwoordelijkheid wilde ontlopen. Mede daardoor ontcrachtte het ook een beetje de inhoud van dit boek. 'Als je geen verantwoording voor het verleden wilt afleggen, met welk recht schrijf je dan over de toekomst?' was een van de opmerkingen die ik hoorde.

Daarom heb ik besloten in dit boek toch mijn verhaal over Newconomy op te nemen. Bovendien zijn het toch ook belevenissen die nauw samenhangen met de ups en downs van de ontwikkelingen rond om de opkomst van de Vijfde dimensie. Wellicht dat ik later nog eens mijn complete autobiografie schrijf, want zelfs zonder het Newconomy-verhaal is er genoeg gebeurd in mijn leven -- met de diverse hoogte- en dieptepunten -- om een boek te kunnen vullen.

Vanzelfsprekend is dit deel over Newconomy een persoonlijk verhaal. Ik geef de zaken weer zoals ik ze heb ervaren. Andere betrokkenen zullen ongetwijfeld niet dezelfde herinneringen en opvattingen hebben over mijn of hun functioneren en opereren. Dat is onvermijdelijk bij de gekozen aanpak. Ik ben er altijd van uitgegaan dat de inzet van afzonderlijke mensen in principe constructief is, maar dat er onderweg dingen gebeuren waardoor opvattingen, visies e.d. botsen en er vervolgens processen worden ingezet die leiden tot spanningen, misverstanden en ruzies. Dat is zeker ook bij Newconomy het geval geweest, waarbij natuurlijk de externe omstandigheden extreem waren.

Last but not least: ik wil ten aanzien van Newconomy absoluut niet de indruk wekken dat, waar ik uitleg dat bepaalde besluitvorming tot stand is gekomen door externe adviezen of onderlinge discussies, ik daarmee mijn verantwoordelijkheden afschuif. Iemand die aangesteld is als de hoogste man in een organisatie is daarmee impliciet verantwoordelijk voor alles wat er gebeurt, Ik wil slechts een persoonlijk beeld geven van hoe een en ander tot stand is gekomen en wat de achtergronden van bepaalde gebeurtenissen waren. Het is mij meerdere keren in mijn werk gebeurd dat ik kon vaststellen dat eerdere werkzaamheden en ervaringen een prima voorbereiding waren voor de uitdaging waarvoor ik op dat moment stond. Derhalve is al datgene wat aan Newconomy voorafging van belang. Dus voor ik uitvoerig inga op mijn ervaringen bij Newconomy, beschrijf ik in de hoofdstukken 34 heel in het kort wat ik zoal gedaan heb in de aanloop ernaar toe: mijn persoonlijke ervaringen met en --wellicht toch ook bijdrage -- aan de geleidelijke uitbouw van de Vijfde dimensie.

28. Wat er aan Newconomy vooraf ging

Al heel vroeg in mijn leven (ik ben in 1947 geboren) kwam ik in aanraking met de apparatuur die vormen van toegang tot de Vijfde dimensie gaven. We hadden telefoon, die ik op mijn tweede keihard op mijn hoofd kreeg, radio en heel snel ook televisie.

In 1965 slaagde ik voor mijn eindexamen hbs-b en ik ging Sociale geografie studeren aan de Universiteit van Amsterdam. In december 1965 volgde ik een cursus programmeren bij het Mathematisch Centrum in Amsterdam.

In 1969 werd ik gevraagd om te komen werken als kandidaat-assistent bij het Sociaal Geografisch Instituut waar ik studeerde. Ik werd o.a. gevraagd om de eerste- en tweedejaarsstudenten college statistiek te geven. Als onderzoeker kwam ik in die tijd in contact met programmatuur om enquêtes te verwerken genaamd SPSS (Statistical Package for the Social Science). Direct na mijn afstuderen in 1971 werd ik wetenschappelijk medewerker bij het instituut waar ik had gestudeerd en deed veel projecten met deze krachtige software.

Begin 1974 ging ik werken als projectleider bij het Amsterdamse marktonderzoeksbureau Inter/View. Het bureau was in 1967 opgericht en werd in 1974 nog steeds geleid door de vier oprichters. Bij Inter/View stond een net aangeschafte computer van Univac. Het apparaat met een waarde van ongeveer een miljoen gulden, had een CPU van 16 kb en je kon via ponskaarten programma's en data invoeren.

Op 1 januari 1975 startte ik met Hedy d'Anonca een eigen onderzoeksinstituut onder de naam Cebeon (Centrum Beleidsadviserend Onderzoek). We wilden klein blijven en zo nodig gebruik maken van externe faciliteiten, waarbij Inter/View een belangrijke rol speelde. Het bedrijf groeide in vijf jaar uit tot circa vijftien werknemers.

In de zomer van 1977 bezocht ik voor het eerst de Verenigde Staten en bracht enkele dagen door in New York. Achteraf gezien blijkt dit een bijzonder moment te zijn in het licht van de ontwikkeling van de Vijfde dimensie. Voorjaar 1977 waren namelijk de eerste microcomputers -- de voorlopers van de pc -- in de VS op de markt gebracht: de Apple, de Commodore Pet en de Tandy TRS80 van Radio Shack. In 1979 werd, kort na de geboorte van onze tweede zoon, vastgesteld dat mijn vrouw borstkanker had. Gezien de risico's die daarin besloten waren voor ons gezin en voor zowel het bedrijf van mijn vrouw als dat van mij, besloot ik, in goed overleg met Hedy, terug te gaan naar Inter/View, dat me graag als directeur wilde hebben ter vervanging van twee oprichters die inmiddels het bedrijf hadden verlaten.

Toen ik op 1 januari 1980 als directeur terugkwam bij Inter/View, had het bedrijf circa zestig mensen in vaste dienst, draaide een omzet van ongeveer zes miljoen en maakte een kleine winst. Ik moest er direct leiding geven aan het kiezen van een opvolger voor de computer, die na zeven jaar op was. We kwamen uiteindelijk terecht bij de Hewlett Packard 3000 (Jhp3000). In het kader van ons oriëntatieproces kwam ik toen bij het Amerikaanse marktonderzoeksbureau m/a/r/c dat een geweldig softwarepakket had gemaakt om telefonisch onderzoek mee uit te voeren. Dat bezoek is denk ik zakelijk gezien de meest ingrijpende ervaring die ik ooit heb meegemaakt. Het was alsof ik in een sciencefictionfilm was beland en een marktonderzoeksbureau uit het jaar 2000 aan het bezoeken was. Het was waarschijnlijk het eerste moment dat ik me echt bewust werd wat de potentie was van de computer en de overgang ervoer van een compleet fysieke wereld naar de Vijfde dimensie.

Aan de introductie in Nederland kon ik pas beginnen toen ik na een afwezigheid van vijf maanden, door de ziekte en het uiteindelijke overlijden van mijn vrouw, eind 1980, weer mijn werkzaamheden oppakte. Ik ging zo eens per drie maanden een paar dagen naar

Dallas om daar de ontwikkelingen rondom de software van m/a/r/c door te nemen. Ik koppelde daar vaak een bezoek aan een of ander congres over ontwikkelingen rondom de pc in Californië aan vast. Daardoor was ik in een heel vroeg stadium binnen die branche actief en ik heb veel, later grote bedrijven bij een of andere beurs bezocht, terwijl het nog maar uit enkele personen bestond.

Toen de IBM-PC in Nederland werd uitgebracht, was ik een van de eerste die het apparaat heb aangeschaft. Bij mijn reizen naar de VS kon ik het niet nalaten steeds in Dallas de enige kleine softwarewinkel te bezoeken en daar interessante software voor thuis mee te nemen.

In de periode 1983-1986 haalde Inter/View groot voordeel uit haar voorsprong op het gebied van computergestuurd telefonisch onderzoek. Vier jaar nadat we intensief met het m/a/r/c programma aan de slag waren gegaan, was ons bedrijf in omzet meer dan verdrievoudigd en volgden we op vele manieren op afstand het pad dat m/a/r/c in de VS aflegde. Zowel voor mijn peilingen over de politieke voorkeur in het vara-radioprogramma *In de Rooie Haan* als de succesvolle introductie van computergestuurd telefonisch enquêteren werd ik marktonderzoeker van het jaar 1982.

Na een presentatie in mei 1984 voor de Raad van Bestuur van Vendex vroeg Anton Dreesmann me of ik een leidende rol wilde spelen bij de opzet en uitvoering van een strategie voor Vendex inzake de pc en de homecomputer. Ik ging op dat voorstel in en vanaf dat moment werkte ik nog slechts vijftienvijf procent van mijn tijd voor Inter/View.

Het plan dat ik in goed overleg met Dreesmann, Van der Kaay en een aantal betrokkenen van dochterbedrijven had gemaakt, betrof een gerichte actie ter bevordering van de verkoop van homecomputers via Vendex-bedrijven in Nederland -- dat betekende zowel bij v&d als bij Dixons. Bij de aanpak wilden wij ons erop concentreren dat bij de klant zoveel mogelijk onzekerheden moesten worden weggenomen bij de aanschaf van een homecomputer en dat met de apparatuur veel meer kon dan spelletjes spelen. Er zaten immers, onder bepaalde omstandigheden, allerlei educatieve aspecten aan. Ten slotte zou de aankoop vooral door ouders worden gedaan ten behoeve van hun kinderen in de leeftijdsklasse tussen acht en achttien jaar. Het project startte half oktober 1984 en was direct een groot succes.

In het najaar van 1985 werd ik vervolgens door Dreesmann gevraagd de leiding op me te nemen van het zojuist gekochte al bijna honderd jaar bestaande bedrijf Van der Graaf Handelsinformatie, dat samengevoegd zou worden met haar concurrent Dongelmans, dat op het punt stond gekocht te worden door het kredietverzekeringsbedrijf ncm. De combinatie gaat nu verder onder de naam Graydon -- een naam die ik samen met een brainstormgroep heb bedacht als combinatie van de namen Graaf en Dongelmans.

In die periode vielen de Tweede-Kamerverkiezingen van 1986. Mijn voorspelling dat cda en vvd geen meerderheid zouden behalen, werd enkele dagen later door de kiezers gelogenstraft: Lubbers kon zijn karwei wel afmaken. In de laatste dagen van de campagne, met name door het bijzondere televisiedebat en de impact van de laatste peiling, verschoven de kiezers met vijf procent in de richting van het cda. Op de woensdagochtend van de verkiezingen had ik dit proces wel vastgesteld, maar had geen podium meer om dat te communiceren. Het was eigenlijk de eerste keer dat de media massaal over mij heen vielen.

Binnen het management van het steeds beter draaiende Inter/View werd een plan ontwikkeld om het succes in Nederland in andere landen te dupliceren. Om dit te realiseren was een bedrag van ongeveer tien miljoen gulden nodig en een van de mogelijkheden om dat te verwerven was een beursgang. In de aanloop naar deze beursnotering werd natuurlijk ook de managementstructuur besproken. Voor mij was dit duidelijk het moment dat ik compleet zou stoppen als directeur van Inter/View. Mijn werk bij Vendex was inmiddels vrijwel fulltime geworden. De zes overige leden van het managementteam verdeelden zich over het internationale bestuur en de leiding van het Nederlandse bedrijf. Twee maanden

voor de beursgang werd de Raad van Commissarissen gevormd en Kempen, in de persoon van Kerdel, en Van Westerhoven, de beoogde ceo, vroegen me of ik voorzitter van de Raad van Commissarissen wilde worden, zodat de band tussen Inter/View en mij nog in beperkte mate werd voortgezet.

In het licht van alles wat er jaren later rondom de beursgang van Newconomy in april 2000 plaatsvond, was de beursgang van Inter/View in september 1986 een 'eitje': relatief weinig publiciteit, geen 'roadshow', een door het bedrijf zelf geschreven prospectus zonder vermelding van alle mogelijk denkbare risico's, enzovoort. Eind van het jaar 1986 stond de koers op achtentwintig gulden.

In oktober 1987 vroeg Dreesmann mij naar New York te komen. Er bleek een fors probleem te zijn bij een van de dochterbedrijven van Vendex in de VS en hij vroeg me dat probleem snel te analyseren en advies uit te brengen aan het bestuur van Vendex. Snel begon ik met mijn onderzoek en ik ontmoette Harry Fox, de directeur van het bedrijf. Ik kreeg een uitvoerige uiteenzetting over de achtergronden van het computerproject (het Vendex Headstart-project) en de stand van zaken. De strategie was om --voor het eerst in de VS -- een pc op de markt te brengen die gericht was op de massa en ook, zonder specialistische hulp verkocht kon worden door een warenhuis. Mijn advies aan de Raad van Bestuur was duidelijk. Het bedrijf was op de goede weg. Nu stoppen zou een schade geven van tientallen miljoenen guldens. Door het project nog even door te zetten zou, naar mijn stellige overtuiging, een situatie ontstaan waarin het project verkocht zou kunnen worden aan een partij als Philips. Dreesmann nam het advies over, maar onder één voorwaarde, dat ik de baas zou worden van het Amerikaanse bedrijf. Ik stemde daarmee in, maar moest het combineren met Nederlandse activiteiten. Dat zou betekenen een week in Nederland en vervolgens een week in de VS. Dat heb ik meer dan een jaar gedaan.

De verkoop van de Headstart liep goed. Niet alleen in de VS, maar ook via v&d en Dixons in Nederland. Voor de pc-privéprojecten, die juist in die tijd in Nederland opkwamen, was de Headstart een prima apparaat, omdat alle software inmiddels ook in het Nederlands werd aangeboden.

De ontwikkelingen gingen ongeveer, zoals ik in november 1987 had verwacht, en ik schatte in dat in het najaar van 1988 het bedrijf verkocht zou kunnen worden. Eind 1987 was Dreesmann ernstig ziek geworden en had Arie van der Zwan de verantwoordelijkheid overgenomen. Ik kwam met het project in de zomer van 1988 midden in de strijd terecht die was ontstaan tussen een zich weer herstellende Dreesmann en Van der Zwan, wat het project niet ten goede kwam. Desondanks werd in november 1988, zoals ik een jaar tevoren had verwacht, het bedrijf verkocht aan Philips, dat in de VS graag met een consumenten-pc op de markt actief wilde zijn. Het duurde nog enkele maanden voordat de overname geëffectueerd werd. In mei 1990 stopte Philips de activiteiten van Headstart.

Vanuit mijn commissariaat kon ik helaas goed volgen hoe de internationalisering van Inter/View mislukte. Al snel werd de combinatie gezocht met de in München gevestigde keten onderzoekbedrijven van Burke. De combinatie leek heel logisch te zijn maar in de praktijk werkten de directies van de landenmaatschappijen niet mee. Inmiddels waren de bedrijfsresultaten bij zowel het Nederlandse bedrijf als de dochterbedrijven in Italië en België aanmerkelijk verslechterd en het bedrijf raakte langzamerhand in een crisis. De leiding moest aftreden. In 1989 moest ik zelfs als gedelegeerd commissaris de leiding van het bedrijf overnemen. In een heel moeilijke en complexe situatie lukte het me, vooral ook dankzij de hulp van Peter Appeldoorn, het personeel en de oude groep van zeven eigenaren, het bedrijf te redden. Door het aantrekken van professor Wim Driehuis kwam het bedrijf

vanaf 1990 weer in rustig vaarwater terecht. Van het dieptepunt van minder dan drie gulden is de aandelenprijs daarna gestegen naar een niveau van circa veertien gulden.

Na een tweetal jaren met een verscheidenheid van activiteiten, waaronder advieswerk voor idtv, werd ik benaderd door mijn opvolger bij Graydon, Lex Cohen, die medio 1991 directeur was geworden bij itt De Gouden Gids. Hij verzocht me hem bij te staan bij de it- en marketingproblematiek van dat bedrijf.

Ik ging aan de slag bij de *Gouden Gids* en de werkzaamheden pasten uitstekend bij mijn vaardigheden en interesses. Deze lagen immers steeds binnen een driehoek die bestaat uit de elementen 'automatisering', 'informatie' en 'marketing & sales', elementen die alle drie bij de *Gouden Gids* bij elkaar komen. Ik voelde me als een vis in het water en de combinatie tussen Lex Cohen en mij werkte als een trein. Ik hield me vooral bezig met strategie, productvernieuwing en marketing.

Er zijn in die tijd veel veranderingen doorgevoerd, waaronder het uitbrengen van een diskette van iedere *Gouden Gids* die uitkwam. Met behulp van het softwarebedrijf and slaagden we er zelfs in de informatie van één gids met honderdduizend bedrijven op één enkele diskette te krijgen. Alle gidsen van een bepaald jaar kwamen op een CD-Rom te staan en waren we begonnen met een gratis helpline, waarmee mensen ook via de telefoon een leverancier konden vinden. Op basis van uitgebreide analyses van de resultaten van de verschillende verkoopkanalen over voorgaande jaren ontwikkelde ik een systeem waarmee we voor ieder bedrijf in Nederland de kans berekenden dat zij dat jaar in de *Gouden Gids* zouden adverteren. Op basis van die kansberekening maakten we vervolgens de werkindeling voor de meer dan honderdvijftig verkopers, waardoor het rendement behoorlijk verbeterde. Het veranderingsproces had duidelijk effect en ondanks het feit dat kpn Telecom inderdaad met een concurrerend product op de markt kwam, de roze pagina's, behaalden we de groeitargets die door het moederbedrijf waren gesteld en waren we snel de showcase van de Amerikanen. Begin 1995 werd ik door een zeer talentvolle medewerker van de *Gouden Gids*, Peter Maronier, uitgebreid ingewijd in internet en ik werd er direct door gegrepen.

Inter/View fuseerde ondertussen met nss[xk en ging bij de beurs verder onder de naam em[xk]iS. Daardoor kwam Arie van der Zwan in onze Raad van Commissarissen terecht. In 1999 volgde, bij mijn afscheid na dertien jaar, Van der Zwan mij op als voorzitter van de Raad van Commissarissen van emiS.

Al sinds het midden van de jaren tachtig had ik een vrij intensief contact met Wegener. Samen met Peter Appeldoorn richtte ik vanuit Inter/View GeomarktProfiel op en was ook op andere manieren actief geweest voor Wegener. Het aanbod van Peter Appeldoorn in de zomer van 1995 om de positie van Gerard van Vliet in te nemen en bij Wegener te komen werken trok me erg aan. Mijn functie zou 'directeur it & Nieuwe Media' zijn, met als standplaats Apeldoorn. Ik sloot een contract af voor de periode van drie jaar, tot 1 september 1998.

De belangrijkste klus die er lag, was het krijgen van identieke it-systemen voor alle krantenorganisaties. Dat betrof het reserveren en plaatsen van advertenties (zowel de opgemaakte advertenties als de rubriekadvertenties) en een heel redactiesysteem, waarmee de artikelen worden ingevoerd, opgemaakt en in de krant geplaatst. In Zweden en Finland kwamen we bij kranten een pakket tegen dat volledig geïntegreerd werkte en wel voldeed aan de technische basiseisen die ik had neergelegd. Bij het bezoek aan een krantenuitgever in Stockholm voelde ik weer even het enthousiasme bij het bekijken van nieuwe softwarepakketten, dat ik vijftien jaar eerder bij m/a/r/c had gevoeld: om je vingers bij af te

likken. De ontwerpers van de pakketten, een softwarebedrijf in Oulu (Finland), werd in december 1995 bezocht en het was evident dat dit de software was die Wegener nodig had. Enkele maanden later werd die keuze ook gemaakt.

Uit ervaring wist ik dat deze keuze slechts vijftwintig procent van het implementatietraject betrof. Heel belangrijk zouden de aanpassingen zijn die de bedrijven eisten voor hun specifieke situatie, het aanpassen van de organisaties aan de mogelijkheden van de software en het opleiden van mensen om met het nieuwe systeem te gaan werken. Het beste is het softwaresysteem vrijwel integraal over te nemen en de organisatie daarop aan te passen. Maar er is een haast natuurlijke neiging bij afzonderlijke werkmaatschappijen om de al bestaande manier van werken terug te willen vinden in het nieuwe softwaresysteem. Als aan die neiging toegegeven wordt, kan dat zeer nadelige gevolgen hebben. Zo ook bij Wegener.

Juist dat, waartegen ik me in al mijn lezingen en geschriften had gekeerd bij de aanschaf en implementatie van nieuwe softwarepakketten, gebeurde ondanks mijn aanwezigheid toch ook min of meer bij Wegener. Het is blijkbaar een soort natuurlijk proces als er meer werkmaatschappijen of organisaties bij grootschalige it-projecten betrokken zijn. (Bij itt World Directories en Vendex International had ik dat namelijk ook al gemerkt.

Een ander deel van mijn werkzaamheden betrof het gedeelte Nieuwe Media, internet dus. Een aanvankelijk op mijn aanraden gesloten deal met Planet Internet sprong na bijna een jaar alsnog af. Wel werd ik in het voorjaar van 1996 een tijdje gedelegeerd commissaris bij het bedrijf.

In november 1995 ontmoette ik op een internetbeurs de it-journalist Jan Jacobs, die ik al lang kende, die samen met Wilco Stronks, met Netcast een bedrijf had dat o.a. websites maakte en onderhield, maar vooral veel wist over de verbinding tussen de bestaande it en het internet. Ook dit bedrijf leek me een belangrijk onderdeel te kunnen vormen voor de internetstrategie van Wegener. Rond de jaarwisseling realiseerde Wegener een gedeeltelijke overname van het bedrijf, met tevens afspraken over een volledige overname in de toekomst.

Eind 1995 kon je al zien dat in de VS de kranten met eigen websites kwamen. Soms was het bijna de integrale krant, en soms was het een specifieke eigen formule. Om te voorkomen dat op den duur iedere Wegenerkrant met zijn eigen website zou beginnen, wilde ik een centraal format definiëren, waarbinnen iedere krant van Wegener kon opereren. Dat was aan de ene kant goedkoper en aan de andere kant een stimulans om snel met internet te beginnen. Maar indachtig mijn filosofie, die ik ook in dit boek uiteenzet, moest dat niet zomaar een krant op internet worden, maar moest er een vertaalslag gemaakt worden van de functie van het papieren product in de regionale gemeenschap naar die van het elektronische product in de regionale gemeenschap. Het concept dat daaruit naar voren kwam, noemden we 'City OnLine'. Het hield in dat we een standaardformat ontwierpen voor alle steden waarin Wegener zijn kranten uitgaf. Dat format bestond uit een aantal onderdelen. Een deel daarvan zou gevuld worden met artikelen uit de krant en een deel vanuit andere bronnen. Internationaal en landelijk nieuws zou vanuit een centrale bron gehaald worden en zou niet door iedere krant apart ingevuld hoeven te worden. De weersverwachting voor de regio, aankomst- en vertrektijden van treinen, informatie over gemeentelijke diensten, agenda's van bioscopen en theater, enzovoort. kwamen vanuit andere bronnen dan de redactie van de krant. Tevens werd er een onderdeel gemaakt, waar de bewoners zelf zich konden vestigen en met elkaar konden communiceren op basis van vastgelegde kenmerken. Daarbij speelde de postcode waarin men woonde een belangrijke rol. Dit onderdeel was te herkennen aan straatjes met huizen, waarin die huizen individuele

bewoners representeerden. Zo was er ook een onderdeel voor plaatselijke verenigingen en voor winkels/bedrijven.

Er werd een team samengesteld met veel Nederlandse talenten die actief waren op internet, speciaal door mij aangezocht om ze te betrekken bij het bedenken en opzetten van het concept. Ik zocht Peter Maronier aan om directeur van City OnLine te worden. Na veel gezwoeg en dag en nacht doorwerken was de eerste versie van City OnLine gereed. Met de technologische stand van dat moment was het een echt hoogstandje -- tegen de grenzen van de technische mogelijkheden aan -- en eind september 1996 werd het systeem aan de markt gepresenteerd. Utrecht en Apeldoorn waren de eerste steden die gingen draaien.

Omdat het systeem werkelijk aanliep tegen de grenzen van wat hard- en software op dat moment konden, was er regelmatig sprake van technische problemen, met name in de responsetijden. Maar nog een veel groter probleem bleek, dat de meeste mensen bij de kranten nog absoluut niet in internet geloofden. En als ze wel wat wilden doen met internet, dan moest dat gewoon simpel een eigen website zijn met de krantenartikelen als het ware een-op-een. Het was werkelijk vloeken in de kerk dat op de sites van de kranten uit Utrecht en Apeldoorn nieuws stond dat niet aangeleverd was door de redactie van die kranten zelf (zoals het geval was met het Nederlandse nieuws en het internationale nieuws). Dat hield niet alleen in dat de medewerking vanuit de kranten beperkt was, maar dat er vanuit het papieren product amper promotie werd gemaakt voor de website, wat een cruciaal onderdeel was van de aanpak.

Terwijl we tot uit Amerika complimenten kregen voor het format en wat we met het systeem deden, we kregen er zelfs een prijs voor bij een internationaal congres voor interactieve media, moesten we knokken met de redacties van de verschillende werkmaatschappijen om ze zover te krijgen vol voor City OnLine te gaan. De site optimaal vullen was niet voldoende, ze moesten vooral de lezers van het papieren product stimuleren de site te gebruiken (en dat niet alleen voor het lezen van het nieuws, maar zeker ook voor de andere facetten, zoals het nemen van een eigen huis binnen City OnLine). Doordat een prachtige deal met AOL/Digital Cities door toedoen van Wilco Stronks van Netcast niet doorging was mijn relatie tot het bedrijf en hem sinds de zomer van 1997 erg verslechterd. In het najaar van 2000 heeft Wegener haar aandelen in Netcast met veel winst verkocht aan Lost Boys.

Vanaf het begin dat ik bij Wegener werkte, werd ik benaderd door beginnende bedrijven of activiteiten met de vraag of Wegener op de een of andere manier mee wilde doen. Zo ontmoette ik in 1996 de oprichters van Ilse en die van Nedstat. In de meeste gevallen heb ik de partijen die ik gesproken heb van advies gediend over wat ze volgens mij konden doen om het project tot een succes te brengen en op welke manier ze wellicht de benodigde financiering konden krijgen. Ik stelde vast dat de grote partijen waarvan ik dacht dat ze goed bij de nieuwe bedrijven pasten, absoluut niet bereid waren om daarin te investeren, terwijl het vaak om slechts enkele tonnen ging voor het eigendom van enkele tientallen procenten van die jonge bedrijven.

Intussen zag ik dat mijn activiteiten voor Wegener steeds minder resultaat hadden. De implementatie van het grote it -project voor de kranten liep steeds moeizamer en naar mijn adviezen werd steeds minder geluisterd. De afgesproken herintroductie van City OnLine vond maanden later plaats door het gebrek aan medewerking van Netcast. Toen de herintroductie gebeurd was, hield vrijwel niemand bij de kranten zich aan de afspraken die ze met de Raad van Bestuur hadden gemaakt. Het is haast ironisch om vast te stellen dat nadat eind 1998 City OnLine werd opgeheven de Wegener kranten in 2000 met een

'nieuwe' aanpak kwamen, die in feite overeenkwam met de basisfilosofie van City Online uit 1996, maar dan met een andere naam.

De grootste klap voor mij was echter wat er rond de jaarwisseling 1997/1998 met Ilse gebeurde. In de VS bleek dat de reclameomzetten per jaar op internet met meer dan 100% stegen en dat Yahoo daar een stabiel percentage van 15% van kreeg. Ilse zou in Nederland dus in de nabije toekomst een grote groei in omzet gaan doormaken. Ilse was dus voor Wegener een interessante overnamekandidaat. Ik nam contact op met Merien ten Houten of hij geïnteresseerd was in een deelname door Wegener in Ilse en binnen een paar dagen hadden wij een in principedeal. Voor circa vijfhonderdduizend gulden zou Wegener dertig procent van het bedrijf verwerven en voor andermaal miljoen gulden zou Wegener de optie krijgen om twee jaar later nog eens dertig procent te verwerven. Binnen de Raad van Bestuur werd op deze deal gemengd gereageerd. Netcast had net geld geïnvesteerd om een groepje aan te trekken dat bezig was met een nieuwe Nederlandse zoekmachine, Track, en dat leek de besluitvorming zwaar te beïnvloeden. Mede daardoor wilde de Raad van Bestuur niet in Ilse stappen. Wegener startte inderdaad kort daarna met Track en de deal met Ilse werd niet afgerond. Ongetwijfeld is er sindsdien veel meer geld aan uitgegeven dan de vijfhonderdduizend gulden die dertig procent van Ilse gekost zou hebben. (Toen in het najaar 2000 vnu in Ilse stapte was die eerste 30% die Wegener begin 1998 had kunnen kopen voor 500.000 gulden ongeveer 70 miljoen gulden waard.)

De gesprekken die al waren gestart over hoe wij onze relatie na 1 september 1998, de afloop van mijn contract bij Wegener, zouden voortzetten, heb ik kort na het Ilse-debacle beëindigd. Ik weet nog dat zowel Peter als Jan duidelijk teleurgesteld waren, maar mijn beslissing wel konden begrijpen. Wel gaven we aan dat we zouden proberen een vorm te vinden, waarin we ook na 1 september 1998 nog profijt van elkaar konden hebben, Ik vertelde rudimentair welke gedachten ik had over mijn activiteiten voor de toekomst (een investeringsmaatschappij in jonge internetbedrijven) en Wegener gaf aan daarbij betrokken te willen worden en ook gebruik te willen blijven maken van mijn deskundigheid, waarvoor we een afspraak tot eind 1999 maakten.

29. De opbouw van Newconomy

Vanzelfsprekend volgde ik de ontwikkelingen rondom internetbedrijven in de VS vanaf 1995 op de voet. In dat jaar had Netscape een zeer succesvolle beursintroductie gerealiseerd en in de twee jaar daarna gingen ook andere jonge bekende internetbedrijven, zoals Yahoo en Amazon.com, naar de Nasdaq. Ook was het duidelijk dat de nieuwe internetbedrijven gemakkelijk hun financiering kregen van de Amerikaanse investeerders en *venture capitalists*.¹ In Nederland was dat, zoals al eerder aangegeven, absoluut niet het geval. In 1997 en 1998 steeg de Nasdaq fors. De internetbedrijven die aan de beurs waren genoteerd stegen nog veel sterker en vanaf eind 1998 versnelde dat nog in zeer sterke mate. In een aantal Europese landen, met name in Engeland, Duitsland, Zweden en Israël, kon men, wat later dan in de VS, vergelijkbare ontwikkelingen zien. Forse financiering werden verkregen en vanaf medio 1998 zagen we een steeds groter aantal beursintroducties van internetbedrijven in Europa, en een nog grotere versnelling in de VS.

Het leek erop dat men in Nederland niet wist wat zich in het buitenland afspeelde. Er waren veel kansrijke internetinitiatieven en -bedrijven die in Nederland niet of amper financiering konden vinden. Begin 1998 stelde ik vast dat er derhalve een kans lag voor degenen die op dat moment bereid en in staat waren wel financiering voor dat soort bedrijven te genereren. In de VS was één bedrijf op dat vlak zeer succesvol: cmgi. Het was van oorsprong een direct-marketingbedrijf dat na haar beursgang vanaf 1994 in een groot aantal internetactiviteiten had geïnvesteerd. Toen de internetbedrijven in waarde stegen, maakten de aandelen van cmgi een vergelijkbare ontwikkeling door. Uiteindelijk werd cmgi tussen 1995 en 2000 meer dan duizend keer zoveel waard. Toepassing van dit bedrijfsmodel -- tegen lage prijzen in een vroeg stadium in kansrijke Nederlandse internetbedrijven investeren en die bijstaan bij hun groei en expansie -- achtte ik in Nederland zeer goed mogelijk.

In het voorjaar van 1998 raakte ik in gesprek met een vijftal internetbedrijven dat voordelen zag om een vorm van samenwerking aan te gaan. Enerzijds zagen ze mogelijkheden zo ervaringen te delen en bepaalde investeringen gezamenlijk te doen en anderzijds wilden ze bezien hoe ze gezamenlijk externe investering konden realiseren. Onder die bedrijven bevonden zich Ad/Value, een bedrijf dat in het najaar van 1998 actief zou worden op het terrein van bemiddeling bij maken van reclame via internet, Netgate, een websitebouwer op internet, en Pro Active, een bureau dat via internet marktonderzoek deed. Pro Active, waarvan ik voor vijftientig procent eigenaar was, werd geleid door mijn vriendin Liesbeth Hop en ontwikkelde zich al flink. In de zomer van 1998 maakte ik voor het plan een soort Nederlandse cmgi op te zetten een rondje langs potentiële investeerders. We kozen de naam icom. (Ruim een jaar later gingen we de naam Newconomy gebruiken. En deze naam gebruik ik verder in dit boek). Ik schat dat ik mijn presentatie in totaal voor meer dan vijftig formele en informele investeerders heb gedaan. Daarbij vertelde ik het verhaal van cmgi, dat op dat moment 'pas' driehonderd keer in waarde was gestegen. Ik vond echter weinig enthousiasme. Dankzij tussenkomst van iemand die in de communicatieindustrie een aantal grote slagen had geslagen, Don Koekkoek, was het grote Nederlandse venture capitalist NeSBiC bereid de mogelijkheid om in het plan te investeren te onderzoeken. In de periode augustus tot en met december 1998 vond dat onderzoek plaats. Fondsmanager Raymond van Nass had diverse gesprekken met mij en was duidelijk enthousiast over het plan. Maar hij diende natuurlijk ook zijn eigen achterban te overtuigen en liet daarvoor diverse onderzoeken plaatsvinden. Daartoe werd ene Lex Mossel aangezocht. Deze was actief voor een van de zakelijke initiatieven van Don Koekkoek. Lex

¹ Deze investeringsbedrijven worden ook vaak aangeduid met de term VC's

Mossel had zowel een technische als een bedrijfseconomische achtergrond en leek voor Van Nass iemand die enerzijds een onafhankelijke rapportage kon uitvoeren en anderzijds binnen het bedrijf de rol van financiële man zou kunnen spelen. Ondertussen had ik, onder voorbehoud dat het plan door zou gaan, met een vijftal partijen zakelijke afspraken gemaakt over een deelname van Newconomy in die bedrijven. Het rapport van Lex Mossel over die bedrijven was positief en met Van Nass werden afspraken gemaakt over de wijze waarop NeSBiC zes miljoen gulden in Newconomy zou stoppen -- om te beginnen drie miljoen en als de geplande nieuwe investeerders gevonden zouden worden die voor nog eens minstens twaalf miljoen gulden in het bedrijf zouden investeren, nog eens drie miljoen.

In het najaar van 1998 stelde ik het team samen waarmee het project van start zou gaan. Naast Lex Mossel, bestond het team uit Oscar Appeldoorn -- zoon van Peter --, Sander Zondag en Ruud Smeets. Oscar had ik in het najaar van 1998 voor het eerst ontmoet bij een presentatie voor potentiële investeerders. Hij had ruime internationale ervaring bij Philips opgedaan en was het laatst actief geweest op het terrein van nieuwe media. Sander Zondag was bij een grote bank en verzekeringsmaatschappij verantwoordelijk geweest voor het beleggingsbeleid en had daarbij autonoom kunnen beslissen over honderden miljoenen gulden. Ruud Smeets had, ondanks zijn jonge leeftijd, al ruime ervaring in marketing & sales in de internetwereld. Hij had gewerkt bij de internetafdeling van *De Telegraaf* en *Scout*, een concurrent van *De Gouden Gids*. Conform het verlangen van Van Nass, stak ieder van deze vier personen tussen anderhalf en drie ton in het bedrijf.

Toen NeSBiC eind 1998 definitief 'ja' zei, werd ook de Raad van Commissarissen (rvc) gevormd. Frank Verschoor, die bij NeSBiC een it-fonds leidde, stapte erin. Max ten Dam, oud-collega van Frank in een it-bedrijf dat verkocht was en inmiddels actief als informele investeerder, werd de voorzitter. Als derde zocht ik Pieter van Hoogstraten aan, die actief was bij kpn Telecom op het terrein van de nieuwe media en die ik voor het eerst tegengekomen was in de Raad van Commissarissen van Planet Internet.

Conform de afspraken die ik had gemaakt met Wegener, deed dat bedrijf ook mee. Zij hadden, zolang NeSBiC nog niet definitief 'ja' had gezegd, samen met mij de eerste paar maanden zorg gedragen voor de aanloopfinanciering.

Wij besloten het bedrijf met z'n vijven te leiden op basis van collegiaal bestuur, waarbij iedereen een vetorecht zou hebben. We waren, zeker in de eerste helft van 1999, zo ongeveer de enige op het terrein van internetinvesteringen in Nederland. De meeste investeerders, zelfs gerenommeerde vc-bedrijven (in it als Gilde, wilden tot aan de tweede helft van 1999 amper in Nederlandse internetbedrijven investeren.

In de eerste zes maanden van 1999 hielden we ons bezig met de verdere opbouw van het bedrijf. Zo moest er op het gebied van contracten en overeenkomsten nogal wat gebeuren, zowel m.b.t. de aandeelhouders onderling als tot de procedures die gevolgd moesten worden bij het participeren in bedrijven. Daarvoor werden, mede op basis van de ervaringen vanuit NeSBiC, keiharde procedures afgesproken, waaronder een 'due diligence'-procedure van een accountantskantoor. Het management deed een uitgebreid gedocumenteerd voorstel aan de rvc en de rvc gaf vervolgens al dan niet toestemming voor de participatie. Daarnaast hielden we ons vooral bezig met het vinden van de juiste partijen om in te participeren, het bepalen van de inhoud van de deal en, conform de afspraken daarover met NeSBiC, het vinden van nieuwe aandeelhouders.

Tot aan het najaar 1999 namen we o.a. deel in het eerder vermelde Ad/Value, tie Holding (het bedrijf van Dick Raman dat nog ooit voor mij bij Vendex had gewerkt en dat in maart 2000 naar de beurs zou gaan), Ilse (samen met Gilde), NetEffect (het bouwbedrijf dat Peter Maronier aan het oprichten was, nadat hij bij City OnLine was weggegaan), BiTMagic (het bedrijf van Michiel Frackers), Netlinq en Wish (de eerste gratis internetprovider in Nederland). Ik had zelf een aantal deelnemingen op het moment dat

Newconomy startte en wilde voorkomen dat er een situatie zou ontstaan dat ik persoonlijk winst buiten Newconomy om zou maken. Ik gaf in de richting van de aandeelhouders aan dat ik het management van Newconomy de keus wilde geven of zij een of meerdere participaties wilden overnemen tegen de waarde waarvoor ik ze had verworven. In het geval dat ze dat niet zouden wilden doen, zou ik die participaties op een andere manier afstoten. Het besluitvormingsproces over die participaties zou op dezelfde manier gebeuren als over andere participaties, inclusief de 'due diligence'-procedure. Op deze manier verwierf Newconomy aandelen in Pro Active, Veiling.com en wat later in MeyerMonitor. Twee overige activiteiten, die men niet wilde hebben beëindigde ik.

Met name Oscar was sterk in het aantrekken van nieuwe aandeelhouders. Dat proces verliep zelfs sneller dan gepland en conform de prijsstelling die met NeSBiC was afgesproken. Terwijl NeSBiC in het begin minder dan een euro per aandeel betaalde, was dat bij de laatste groep aandeelhouders die instapten inmiddels gestegen naar bijna 2,5 euro. We hadden ruim twintig aandeelhouders, waarvan er zeven meer dan vijfhonderdduizend euro in het bedrijf hadden gestopt. Daarnaast hadden we bij deals met tie Holding en NetEffect ook opties voor aandelen verstrekt, die later ook zijn ingewisseld. In oktober 1999 hadden we het geld dat we volgens de afspraken met NeSBiC bijeen moesten krijgen, opgehaald en hadden zij de resterende drie miljoen gestort. Aan het eind van het jaar verkochten we, na twee maanden, onze participatie in Veiling.Com aan het Duitse Ricardo. De deal was volledig in aandelen en onze investering kwam op basis daarvan circa vijfvoudig terug. Mijn zoon Marc was een van de directeuren/eigenaren van dat bedrijf en hij incasseerde op tweeëntwintigjarige leeftijd bij de verkoop van het bedrijf een behoorlijk bedrag (maar ook dat was in aandelen met de verplichting die een behoorlijk lange tijd vast te houden). Begin 2000 werd NetLinq verkocht aan het Zweedse FramFab. De aandelen die we toen kregen, hebben we conform de afspraken snel verkocht. Ook hier was sprake van een forse winst. Aan de hand van de succesvolle beursintroductie van tie Holding (de waarde van onze aandelen op basis van de beursgang van het aandeel was tien keer zo hoog als de investering van een miljoen euro die we minder dan een jaar daarvoor hadden gedaan, terwijl kort daarna de aandelen zelfs vervijfvoudigd waren in waarde), konden we vaststellen dat onze investeringen duidelijk rendeerden.

Voor het management was het tot eind 1999 een nogal heftige periode. In april 1999 zijn we met een groep van ongeveer vijftien personen uit het Newconomy-netwerk voor een excursie van een week naar Silicon Valley geweest. Behalve ons managementteam van vijf personen ging de rvc mee en een achttal directeuren van Newconomy-bedrijven. We hadden inmiddels een paar vergaderingen van de rvc achter de rug, die in feite vooral bedoeld waren om elkaar beter te leren kennen en afspraken en procedures vast te leggen. Tijdens de reis zei de voorzitter van de rvc, Max ten Dam, me dat de managementstructuur met een collegiaal bestuur voor de rvc nogal onduidelijk was. De raad stelde voor één directeur aan te stellen. Lex Mossel zou voor die functie het best in aanmerking komen. Die keuze bevreesde me, omdat de algemene mening binnen het managementteam was dat hij juist niet optimaal functioneerde en dat ook zijn persoonlijkheid dusdanig was dat geen van de andere vier personen, inclusief mezelf, voor het bedrijf zou blijven werken als hij de baas werd.² De gekozen werkwijze ging wel, maar wat de rvc in gedachten had, was een verkeerde beslissing. Ik kon de raad ervan overtuigen dat het beter was nog een aantal

² Het was me opgevallen dat in het weekend dat we waren aangekomen en iedereen twee dagen zijn eigen weg kon gaan Lex Mossel met twee leden van de rvc een tocht hadden gemaakt naar Yosemite Park. Hij was de enige met intensief persoonlijk contact met de leden van die raad en ik kon en kan me niet aan de indruk onttrekken dat het voorstel van die raad over Lex Mossel te maken had met datgene wat hij aan de raad had verteld.

maanden op de aanvankelijke wijze te blijven werken en gaf ook aan dat ze geen juiste inschatting maakten van de prestaties van de verschillende leden van het managementteam. Aldus werd afgesproken.

Met NeSBiC had het managementteam begin 1999 afgesproken dat er, als bepaalde resultaten het eerste jaar niet gehaald zouden worden, gekort zou worden op de salarissen. Mede in dat licht gezien was er onder NeSBiC en de commissarissen nogal wrevel over het hoge uurtarief dat Lex Mossel vanuit zijn management-bv aan Newconomy in rekening bracht (alle anderen, inclusief mezelf, waren gewoon in loondienst en verdienden per saldo circa de helft van Lex, in totaal zo'n 180.000 gulden bruto per jaar). Ik kreeg derhalve in de zomer van de rvc de opdracht met hem per november, toen zijn jaarcontract afliep, een nieuwe deal te sluiten, waarbij zijn inkomen naar het niveau zou gaan van de andere vier. Ondertussen besloot Sander Zondag per 1 juli 1999 zijn werkzaamheden voort te zetten bij een investeringsmaatschappij die zich met name op de Amerikaanse markt zou richten. Rond zijn afscheid dienden een aantal dingen geregeld te worden over de overdracht van een deel van zijn aandelen. Naast de aandelen die hij namelijk gewoon had gekocht, was hij -- evenals de overige vier -- ook in het bezit van management-aandelen die moesten worden afgestaan bij vertrek. Hoewel we ons dat wel hadden voorgenomen, bleken er op het moment dat Sander Zondag wegging geen harde afspraken gemaakt te zijn over de overnameprijs. Dat was een van de taken die Lex Mossel nog niet had afgerond. Die afspraken hebben we medio juli alsnog gemaakt, zowel met betrekking tot het vertrek van Sander als met betrekking tot de situatie dat een van de overige vier in de komende tweeënehalf jaar zou vertrekken. In het eerste jaar zou gewoon de oorspronkelijke waarde betaald worden -- zijnde 1000 euro per aandeel --, in de jaren daarna zou de waarde stijgen naarmate men langer bij het bedrijf bleef en het vertrek al dan niet op basis van eigen keuze was.

In de vergadering met de rvc van juli 1999 besprak ik de strategie die gevolgd moest worden met betrekking tot de nieuwe salarisafspraken met Lex Mossel. De opdracht die ze me gaven was duidelijk. Ook als het zou betekenen dat Lex Mossel weg zou gaan, moest gerealiseerd worden dat hij op hetzelfde salarisoniveau als de anderen zou komen. Voor alle zekerheid heb ik die vraag nog eens expliciet gesteld en kreeg ook een expliciete bevestiging hiervan. Met deze instructie van de rvc ging ik de gesprekken met Lex aan, die aanvankelijk nogal verontwaardigd was dat zijn salaris naar beneden moest, omdat hij immers overal elders hetzelfde zou kunnen verdienen. We bespraken ook dat we bij een eventuele beursgang in de toekomst een ceo zouden moeten aanstellen, dat ik dat zelf niet wilde zijn, en dat ik hem daarvoor absoluut niet geschikt achtte. Ik legde ook uit waarom ik dat vond. Ik vond zijn persoonlijkheidsstructuur niet geschikt om de algemene leiding in een bedrijf op zich te nemen. Hij kon namelijk slecht met mensen omgaan. En de kwaliteit van zijn werk en inzet verschilde nogal per periode. Dat hing waarschijnlijk samen met de problematiek die hij had in zijn persoonlijk keven. Na twee gesprekken meldde hij met een financieel tegenvoorstel te zullen komen dat zou voldoen aan de uitgangspunten van de rvc en grootaandeelhouder NeSBiC. De vergadering van de rvc waarin de beslissingen genomen moesten worden, stond gepland voor eind september, want het jaarcontract van Lex, of althans zijn persoonlijke b.v., liep medio november af. Twee dagen voor die vergadering hadden we onze managementteamvergadering en aan het eind zou Lex ons zijn voorstel melden. Tot onze grote verbazing kwam hij met het volgende voorstel: ik word als ceo van het bedrijf benoemd en in die positie heb ik recht op het hogere salaris dat ik nu verdien en daarmee is het probleem dus opgelost. Jullie hoeven er nu geen uitspraak over te doen, dat zal de Raad van Commissarissen a.s. vrijdag moeten doen, want jullie gaan daar niet over.

Ik reageerde met de constatering dat dit het beste bewijs was dat hij niet geschikt was als ceo. Als hij dat immers wel was geweest, had hij met ieder van ons apart vooroverleg gepleegd om te zien in hoeverre hij steun zou vinden voor zijn leiderschap. Ik wist bovendien zeker dat alle drie de overige managementleden niet onder hem als ceo zouden willen werken. Zijn aanpak deed ons echter vermoeden dat hij vooroverleg had gehad met leden van de rvc en dat zij zijn voorstel zouden aannemen. Als dat niet zo was, was het immers een complete zelfmoordpoging. Een telefonische check bij de drie leden van de raad gaf aan dat zij net zo verbaasd waren als wij, hoewel Lex later aangaf dat hij minimaal met een van de drie vooroverleg had gehad en dat bleek later Pieter van Hoogstraten te zijn geweest. Die bleef echter ontkennen Lex Mossel aangemoedigd te hebben tot deze zonderlinge actie!

Die vrijdag heb ik bij de rvc officieel gerapporteerd wat de situatie was. De raad besloot dat de voorzitter met ieder van het managementteam apart zou spreken over hoe het nu verder moest. Daarbij heeft hij kunnen vaststellen dat de rest van het managementteam door de opstelling van Lex geen vertrouwen meer in hem had. Vier weken later werd besloten het jaarcontract van Lex niet te verlengen.

De aandelen die Lex als aandeelhouder had gekocht, kon hij vanzelfsprekend houden (ze waren bij de beursgang circa tien miljoen gulden waard), maar de aandelen die hij kreeg vanuit zijn positie als lid van het managementteam diende hij op basis van de statuten tegen de in de zomer van 1999 afgesproken waarde te verkopen aan de rest van het managementteam. Lex weigerde dat te doen en in januari werd de overdracht van de aandelen bewerkstelligd door tussenkomst van de kantonrechter in een kort geding (waarbij Lex een uur voor de zitting meedeelde af te zien van zijn komst). Later is over de waardebeoordeling van de aandelen alsnog een juridische strijd ontbrand, waarop ik in het volgende hoofdstuk nog terug zal komen.

Eind 1999 bestond het managementteam dus uit drie personen: Oscar, Ruud en ik. Er was een interim-manager aangetrokken om het gat dat het vertrek van Lex had veroorzaakt, op te vullen. Later werd een van onze accountants, Wiegert van der Meij, aangetrokken als controller met uitzicht op de functie van cfo. Oscar Appeldoorn kreeg voorlopig de financiële eindverantwoordelijkheid. En zo brak 2000 aan.³

³Rondom de overgang naar het volgende millennium kreeg mijn oordeel over de Nederlandse media nog wel een gevoelige deuk. Ik had me namelijk tot vlak voor de jaarwisseling niet gemengd in de openbare discussies rondom de millennium bug. Wel had ik het gevoel dat als het mis zou gaan dat de gevolgen zeer fors konden zijn en dat het verstandig was om daar als burger een aantal voorzieningen voor te treffen. In de VS en Nieuw Zeeland was de overheid een campagne gestart met de strekking: 'wij hebben er alles aan gedaan om te voorkomen dat er iets mis zal gaan De kans dat er wat gebeurd is klein, maar treft u uw voorzorgsmaatregelen. Doe alsof er aangekondigd is dat er heel erg slecht weer op komst is en u een aantal dagen de deur niet uitkan.' In Nederland was de houding echter van 'wij hebben er alles aan gedaan, er kan niets gebeuren, u kunt rustig gaan slapen'. Maar de Nederlandse regering had wel een bunker in gereedheid gebracht voor als er wat mis ging en had daarin zelfs een repetitie gehad. Ik vond het een nogal paternalistische opvatting van de overheid. Daarbij kwam nog dat als het wel mis zou gaan, en dat zouden we in Nederland op vrijdagmiddag om 14 uur weten, want dan had de overgang naar de 21^e eeuw in Australië plaatsgevonden, de winkels tot maandagochtend nog maar enkele uren open zouden zijn. Toen ik op dinsdag werd gebeld door een journalist van De Volkskrant vroeg hij mij wat ik zelf deed rondom de jaarwisseling en ik antwoordde dat ik voor alle zekerheid spullen in huis had gehaald. Toen hij wat doorvroeg gaf ik aan dat ik de Nederlandse overheid paternalistisch vond. Onder de kop 'Wat is er erg aan een beetje hamsteren' verscheen het artikel op de voorkant van De Volkskrant. Mede door de verdere publiciteit die er volgde ontstond er toch nog een soort hamsterwoede in Nederland.

Op 1 januari gebeurde er gelukkig weinig en vervolgens werd ik een soort mikpunt van — op z'n minst gezegd — leedvermaak. Nu hoor ik te weten hoe dit werkt, maar ik was toch weer verrast. Met name omdat het punt wat ik echt aan de orde stelde, de manier waarop de overheid met haar burgers om gaat in dergelijke situaties, totaal niet werd opgepakt. Maar ik weet precies wat er gebeurd zou zijn in de media als het wel was

misgegaan. Kijk maar naar wat er enkele maanden later in Enschede gebeurde. Na een ramp weten de media niet wat ze moeten doen om iedereen te vinden met ook maar een mogelijke directe of indirecte verantwoordelijkheid voor wat er gebeurd was. Ik vond de wijze van optreden van de overheid in de VS en Nieuw Zeeland van veel meer respect getuigen voor de burgers dan van de Nederlandse overheid. En ze kan dat blijkbaar mede doen, omdat de media het veel leuker vinden wat gemakzuchtig aan leedvermaak te doen rondom de millennium big dan het paternalisme aan de kaak te stellen. Soms heb ik het gevoel dat de Nederlandse media bijna net zo paternalistisch in hun opvattingen zijn dan de Nederlandse overheid.

30. De voorbereidingen voor de beursgang

In de loop van 1999 begonnen ook de financiële partijen in Nederland internet te ontdekken. Niet alleen gingen toen ook andere vc's investeren in internetbedrijven, ook zag het ernaar uit dat de eerste Nederlandse internetbedrijven snel naar de beurs zouden gaan. De aex veranderde haar reglement dusdanig dat ook bedrijven jonger dan drie jaar naar de beurs mochten en ook andere onderdelen van het reglement werden dusdanig gewijzigd dat het voor internetbedrijven die minstens een jaar bestonden mogelijk was om na 1 januari 2000 op de beurs in Amsterdam een notering te krijgen. In landen als Zweden, Duitsland en Engeland was dat al veel langer het geval, waardoor aldaar al tientallen internetbedrijven aan de beurs waren genoteerd.

Vanaf september 1999 werden wij door diverse banken benaderd om te bekijken of wij door hen naar de beurs gebracht konden worden. Omdat we werkten volgens het model van het succesvolle Amerikaanse bedrijf cmgi, was een snelle beursgang voor ons zeker een belangrijke doelstelling. Op die manier zouden we namelijk niet alleen geld kunnen ophalen om verdere investeringen te doen, maar zouden ook onze aandelen een betaalmiddel kunnen worden om bepaalde overnames te doen, een zeer gebruikelijke gang van zaken in de VS, maar ook een strategie die gevolgd werd door de internetbedrijven die in Europa al een notering hadden gekregen. Na aanvankelijke aarzelingen werd eind 1999 in goed overleg met de rvc besloten te onderzoeken of een beursgang voor ons mogelijk en wenselijk was. Daartoe huurden we een bedrijf in dat gespecialiseerd was in de begeleiding van bedrijven naar een beursgang, SpringFinance. Dat bedrijf was op dat moment op 'no cure, no pay'-basis bezig voor Datelnet, het bedrijf waar Pieter van Hoogstraten in de directie zat. Eind december produceerden we een stuk met informatie waarmee geïnteresseerde banken hun offerte konden maken om ons naar de beurs te brengen. Een viertal banken bracht een offerte uit: Rabobank, ing Barings, Mees Pierson en abn Amro. Half januari vond de zogenaamde *beauty contest* plaats, waarbij de keuze viel op de abn Amro. Het was duidelijk dat zij ons niet alleen graag naar de beurs wilden brengen, maar ook dat ze daartoe goed geëquipeerd waren. Het team, onder leiding van Gerbrand ter Bruggen, die onder Jan de Ruiter ressorteerde, was ook actief bezig met de beursgang van World Online.

Eind januari gaven we het definitieve 'go' met betrekking tot onze beursgang en deze aanpak werd in februari ondersteund door onze vergadering van aandeelhouders, met uitzondering van Lex Mossel, van wie we wel hadden verwacht dat hij vanaf het moment dat hij vertrokken was tegen alles zou zijn wat voorgesteld werd.

Ondertussen hadden we Meindert Landsmeer, een interim-manager die ik nog van Inter/View kende (waar hij in 1982 als student kwam werken en later directeur werd) en die ik al twee keer eerder had ingeschakeld bij Inter/View en Wegener, aangezocht om namens het managementteam de beursgang te begeleiden. Een keuze die uitermate verstandig bleek te zijn, want een dergelijk proces kost ongelooflijk veel tijd en zijn wijze van werken was beter toegesneden op deze klus dan de werkwijze van de overige drie leden van het managementteam.

We kregen uiteengezet welke stappen we zouden moeten doen om te komen tot een beursgang ergens in april 2000. Dat proces luisterde nogal nauw en er diende een groot aantal specifieke deskundigen ingehuurd te worden. Daarbij dienden we ons ook te houden aan de stappen die binnen de financiële wereld blijkbaar normaal zijn voor een bedrijf dat aan de beurs genoteerd wil worden. Begin februari kwamen alle betrokkenen voor het eerst bij elkaar en behalve de vier personen van ons bedrijf zaten nog meer dan twintig anderen om de tafel. Naast een zestal vertegenwoordigers van abn Amro waren aanwezig; de

Engelse advocaten die het prospectus zouden schrijven, onze eigen accountants, de externe accountant die het ‘due diligence’-onderzoek zou uitvoeren, onze advocaat, onze adviseurs van SpringFinance en nog een aantal andere betrokkenen, zoals vertegenwoordigers van het pr-bureau First Financial. Het complete draaiboek werd geschreven, met de data en de taken waar iedereen voor stond. Ik weet nog dat ik het zo opvallend vond dat er meer mensen om de tafel zaten dan het aantal personeelsleden dat we op dat moment hadden. Direct daarna gingen we aan de slag om ervoor te zorgen dat we in circa tien weken een beursnotering zouden hebben. De richtdatum was 12 april, naar schatting vier weken nadat World Online haar beursgang zou hebben gerealiseerd.

De kennis en aanpak van de Engelse advocaten m.b.t. het prospectus was imponerend. Omdat men in Engeland wel ervaring had met een bedrijf als het onze en de abn Amro ook wilde dat institutionele beleggers vanuit de VS zouden inschrijven⁴, werd besloten dit werk aan hen toe te vertrouwen. Kwalitatief waren ze inderdaad geweldig, maar de kosten waren zo hoog dat ik de uitdrukking ‘ze waren hun geld dubbel en dwars waard’ niet durf te gebruiken. De kosten namen bovendien nog extra toe door de situatie die ontstond na de beursgang van World Online. Maar daar kom ik zo op terug. Naast het formele en financiële traject ontwikkelden we ook een marketingcampagne om de beleggers te informeren over ons aandeel.

Op vele fronten tegelijk werd door iedereen keihard gewerkt. Het ging daarbij niet alleen om de beursnotering zelf, maar ook om het verder uitbouwen van het bedrijf. Zowel in mensen (eind 1999 hadden we er negen in dienst en we gingen in zes maanden naar bijna twintig), maar ook in participaties. In goed overleg met de bank werd vastgesteld hoeveel geld we bij de beursgang wilden ophalen (tussen de honderdvijftig en tweehonderd miljoen gulden). Daarbij was het belangrijk dat we duidelijk maakten waaraan het geld besteed zou worden. We moesten voor 15 maart een aantal deals afronden (we gingen naar zo’n vijftien participaties), omdat we de situatie van die datum dienden vast te houden tot enkele weken na de beursgang, de zogenaamde black-out periode. Onder die participaties was Yooz, een onderneming van Tjibbe Veenstra. Op dit bedrijf werden we half januari nogmaals attent gemaakt door Pieter van Hoogstraten, die aangaf dat het bedrijf een aantal grote contracten had gesloten m.b.t. het invullen van de helpfunctie op websites. En dat het bedrijf op het punt stond een deal te maken met de investeringsmaatschappij van Pieper. Hij drong, tot twee keer toe, bij ons aan op een gesprek met Veenstra. Toen we kort daarna een bespreking hadden over de aanpak van Yooz, waren we inderdaad geïmponeerd door het project en de positie die het bedrijf inmiddels innam en startten de procedures op weg naar participatie. Yooz was bezig op een aantrekkelijke en gestandaardiseerde wijze de helpfunctie van grote websites in te vullen en had inmiddels deals met interessante Amerikaanse partijen gesloten. Omdat ik via een tweetal kanalen nogal negatieve berichten had gehoord over de manier waarop Tjibbe Veenstra te werk ging, aarzelde ik echter of we die participatie moesten doen.⁵ Maar desgevraagd gaf Pieter aan dat hij bij kpn Multimedia met hem gewerkt had en daarbij alleen maar goede ervaringen had gehad. Hij wist van die verhalen af, maar hij stelde dat uit onderzoek dit bleek onwaar te zijn. Dat raakte bij mij een gevoelige snaar, want er wordt zo vaak wat over mij beweerd wat niet waar is, dus als dit gebeurt bij een ander dan ben ik extra gevoelig.

⁴ Daarbij diende het prospectus aan bepaalde voorschriften te voldoen en ook de manier waarop er in de richting van de Amerikaanse markt werd geopereerd rondom de beursgang luisterde nauw. De particuliere markt mocht absoluut niet actief benaderd worden.

⁵ Dit betrof een faillissement waarbij Veenstra was betrokken en een verkoop van een bedrijf aan een buitenlandse partner. Nadat in februari 2001 de problematiek met Veenstra in de openbaarheid kwam kreeg ik van diverse kanten nog andere informatie over zijn wijze van werken.

Begin februari meldde Wish dat zowel World Online als Versatel geïnteresseerd waren in overname van het bedrijf. Wij bezaten 7,5 procent van het bedrijf en het leek erop dat er ongeveer tweehonderd miljoen gulden voor het bedrijf betaald zou worden. Dat hield in dat we op onze 7,5 procent een winst zouden maken van ruim dertien miljoen gulden. Voor World Online zou dat een aantrekkelijke deal geweest zijn, omdat bij de beursgang van half maart de waarde van het bedrijf mede gebaseerd was op het aantal abonnees dat ze hadden. Als World Online Wish mee zou kunnen tellen, zou dat bij de beursgang de waarde van World Online met meer dan een miljard gulden verhogen. Maar in het licht van onze beursgang en de strategie die wij hadden ontwikkeld voor Newconomy, zou een uitbreiding van ons belang in Wish belangrijk zijn, zeker toen vastgesteld werd dat wij, dankzij het feit dat we vijftig miljoen gulden in cash konden betalen, het hele bedrijf konden kopen op basis van een totaalwaarde van honderd miljoen gulden. Aangezien analisten die honderd procent op minimaal driehonderd miljoen gulden waardeerden, zou de overname van Wish betekenen dat de waarde van de aandelen Newconomy die we naar de beurs zouden brengen met meer omhoog zou gaan dan het geld dat we voor Wish zouden moeten betalen! Daarom sloten we een deal met de eigenaren van de overige 92,5 procent van Wish. We zouden vijftig procent kopen voor vijftig miljoen en voor de resterende 42,5 procent een optie nemen van 42,5 miljoen gulden, naar onze keuze in geld of in aandelen af te nemen in het begin van 2002. De vijftig miljoen werd betaald via een zogenaamde brugfinanciering door de abn Amro. Afgesproken werd dat we de aandelen van Wish weer snel zouden verkopen en op die wijze de lening zouden aflossen, mocht de beursgang onverhoopt niet doorgaan. Mocht dat om de een of andere reden niet lukken, dan zouden we aan het eind van het jaar nieuwe aandelen van Newconomy uitgeven en aan de bank leveren. De waardering van Newconomy zou gebeuren op een basis die in ieder geval nog veel hoger was dan wat de laatste aandeelhouders voor de aandelen hadden betaald op het moment dat zij eind 1999 instapten.

Op allerlei gebied moesten we een snelle veranderingsfase doormaken om gereed te zijn voor de beursgang, onder meer op het gebied van bestuur, organisatorisch, financiën, huisvesting, marketing en de interactie met het netwerk.

Terwijl Meindert Landsmeer het draaiboek -- dat vooralsnog voorspoedig liep -- in de gaten hield, pakte het management de voorliggende punten aan. Oscar droeg er zorg voor dat de deals die nog gemaakt moesten worden, half maart waren afgerond (en dat was zeker geen sinecure, want de processen vanaf de mondelinge afspraak over participatie of overname tot en met de laatste handtekening op het laatste contract waren vaak zeer gedetailleerd en tijdrovend).

Qua bestuursorganisatie moesten er diverse belangrijke beslissingen genomen worden. In de rvc moesten Max ten Dam en Frank Verschoor vervangen worden. Gezien hun eigen activiteiten op het terrein van investeringen in internetbedrijven, in feite dus concurrerend met Newconomy, leek het niet verstandig ze als commissaris bij een beursgenoteerd bedrijf te laten opereren. Max ten Dam deed met tegenzin afstand van zijn rol. Hij behield echter wel de opties op vijfenzeventigduizend aandelen, die hij bij het aantreden van de rvc had gekregen.

We vonden Hans Brouwer, net weg als directeur bij de aex en al heel lang actief op het terrein van it, bereid zitting te nemen in de rvc. Hij was degen die me al heel vroeg in contact bracht met het programma icq. Daardoor heb ik een (volg-)nummer dan onder de 250.000 zit, terwijl er inmiddels meer dan vijftig miljoen zijn uitgegeven. Pieter van Hoogstraten stelde Dimmes Doornhein voor, een ondernemer die zijn bedrijf op het gebied van consultancy voor telecommunicatie kort daarvoor had verkocht, en ik bracht Arthur van Hoff aan, een van de ontwikkelaars van Java toen hij bij sun werkte en inmiddels, in Silicon Valley, de technisch directeur (cto) van Marimba, dat ook in die periode haar beursgang

doormaakte. In alle gevallen werd de keuze gemaakt in nauw overleg met Raymond van Nass van NeSBiC, Onze belangrijkste aandeelhouder, waarmee wij en ook de rvc altijd nauw overleg hadden en die, afkomstig uit de bancaire wereld, ook veel ervaring leek te hebben op de weg die nu aan het inslaan waren. Pieter van Hoogstraten, de enige van de oorspronkelijke commissarissen die bleef en die inmiddels een goede relatie had met Raymond van Nass, zou de voorzittersrol op zich nemen.

Een andere belangrijke beslissing, was het kiezen van een ceo. We hadden weliswaar met z'n drieën afgesproken dat we de wijze van interne besluitvorming niet zouden wijzigen, maar voor de buitenwereld was de keuze heel belangrijk. Ik stelde me op het standpunt -- en ik wist dat uit ervaring -- dat mijn brede bekendheid zowel voor- als nadelen met zich mee zou brengen. Per saldo wilde ik daarom liever die rol niet vervullen en gewoon in het management mee blijven draaien. Ik droeg zelfs een interessante externe kandidaat aan, maar na een verkennend gesprek met Oscar en Ruud, meldden mijn mededirectieleden dat ze hem in die rol niet zagen zitten. Met de rvc werd afgesproken verder rond te kijken en ook advies in te winnen bij de bank die ons naar de beurs zou brengen. Zowel de betrokkenen bij abn Amro als onze adviesgroep SpringFinance stelden eind januari dat het bedrijf toch met mij zou worden geassocieerd als ik in het bestuur van het bedrijf zat en dat ik dan beter ook de ceo kon zijn, gezien de voordelen die dat zou hebben m.b.t. de marketing. Na wat aarzeling ging ik akkoord, maar gaf aan dat ik de functie maximaal twee jaar wilde uitoefenen en dan ruimte wilde maken voor een opvolger.

Gezien de groei van het aantal personeelsleden moesten we verhuizen. Het nieuwe pand van 750m² in Amsterdam ZO werd origineel ingericht door een ontwerpster die ook de inrichting van ons reclamebureau Only in het Olympisch Stadion had verzorgd. Tussen het moment van de keuze van het pand en het moment van de verhuizing lagen slechts twee maanden. De verbouwing vond plaats toen we er al in zaten.

In goed overleg met alle betrokkenen besloten we dat we een notering zouden vragen bij de nmax in Amsterdam. Dat was een deel van de beurs dat enkele jaren daarvoor -- in navolging van o.a. de nieuwe markten in Frankfurt en Parijs die nogal succesvol waren -- was opgericht om relatief nieuwe snelgroeiende bedrijven te kunnen herbergen. In Nederland was die beurs nog weinig ontwikkeld, maar we hoopten dat, nu de regels veranderd waren, een behoorlijk aantal Nederlandse internetbedrijven, waaronder natuurlijk ook een paar uit ons netwerk, daar een notering zouden krijgen. Door zelf op de nmax te gaan staan, zouden we hopelijk dat deel van de beurs een extra stimulans geven.

Ruud Smeets en ik hielden ons, samen met de nieuwe medewerker Dax Denneboom, sterk bezig met de opzet van onze reclamecampagne en we voerden nogal wat strijd met Only over de definitieve aanpak. Hun slogan 'Nieuwe tijden, nieuwe kansen' gaf precies aan wat we wilden uitstralen. Inhoudelijk waren we het dan ook snel eens over de aanpak via de kranten, radio, televisie en -- natuurlijk -- internet. Over de vormgeving hebben we echter tot op het laatst een behoorlijke strijd gevoerd. Maar toen de stofwolken waren opgestegen, hadden we een prima campagne, die zoals uit later onderzoek zou blijken, succesvol was.

Begin maart ging tie Holding als eerste Nederlandse internetbedrijf naar de beurs. De aandelen werden op tien euro geprijsd, maar de eerste koers was meteen twintig euro en enkele weken later werd zelfs vijftig euro gehaald [ging de prijs toen al in euro's - niet in guldens?]. Wij bezaten een miljoen aandelen die we à een euro het stuk hadden gekocht, dus op papier was er sprake van een zeer forse waardestijging. We konden echter niet verkopen, omdat we bij die beursgang een lock-up periode -- een periode waarin we geen aandelen zouden verkopen -- van zes maanden geaccepteerd.

Half maart ging World Online naar de beurs, met de combinatie abn Amro en Goldman Sachs als voornaamste betrokkenen. Er was al maanden een gigantische -- en naar mijn gevoel zeer goede -- campagne gevoerd voor het bedrijf en de beursgang werd zeer zwaar overtekend. Er deden alleen al vijftienhonderd institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen en beleggingsfondsen, aan mee. Op zichzelf was dat voor ons een goed teken, want het bleek dat er wereldwijd veel belangstelling bestond om in internetbedrijven te investeren (en onze beursgang was qua omvang slechts twee procent van die van World Online). Vrijwel direct na de notering ontstond er rondom het bedrijf en het aandeel veel 'ruis', met name om aandelen die Nina Brink enkele maanden voor de beursgang had verkocht. De wijze waarop dit in de prospectus stond verwoord, de wijze waarop het in de pers werd beschreven en het feit dat een deel van de door Brink verkochte aandelen kort na de beursgang op de markt terechtkwam, zorgden ervoor dat het aandeel World Online in vrij korte tijd daalde naar circa eenderde van de introductieprijs. Een en ander zorgde voor veel negatieve publiciteit, die van de weeromstuit alle betrokkenen bij onze voorbereidingen van de beursgang op scherp zette. Alles werd alsnog met een vergrootglas bekeken. Ieder woord werd gewikt en gewogen. Tegelijk was er een proces aan de gang waarbij iedere betrokkene zoveel mogelijk verantwoordelijkheden probeerde af te schuiven naar een andere partij. Dat vroeg veel energie en massagewerk van Meindert Landsmeer. In de laatste fase werd ik er ook bij betrokken, omdat zich een aantal malen situaties aandienen die erop leken dat de beursgang niet door kon gaan. Zo was er tussen onze accountant Andersen en de abn Amro een keihard gevecht ontstaan om de tekst van een zogenaamde 'comfort letter'. In die brief stond vermeld welke verantwoordelijkheden Andersen in het licht van de beursgang nam ten aanzien van de controle van onze boeken. De bank vond dat de formulering van die verantwoordelijkheden te zwak was en tot kort voor de beursgang was over de tekst van een zin uit die brief een 'gevecht' aan de gang waarbij geen van de twee partijen water in de wijn leek te willen doen. En als die brief er niet was, zou er geen beursgang komen.

Rondom onze eigen aandeelhouders deed zich ook een complicatie voor die de beursgang bedreigde. Volgens de planning diende ruim twee weken voor de beursgang nog een aandeelhoudersvergadering plaats te vinden, waarbij alle formele beslissingen genomen dienden te worden om de beursgang ook te laten plaatsvinden. (Ruim een maand daarvoor hadden de aandeelhouders al goedgekeurd dat we naar de beurs zouden gaan). Zo moesten o.a. de nieuwe statuten van het bedrijf worden goedgekeurd. Deze vergadering werd om vele redenen heel zorgvuldig voorbereid. Niet alleen omdat het een stap was in de gang naar de beurs, maar ook omdat we aanvoelden dat Lex Mossel bij mogelijke procedurele fouten de gelegenheid zou aangrijpen de beursgang te vertragen. Het aantal stemmen dat hij had was daarbij niet zo belangrijk, want de overige aandeelhouders hadden er veel meer dan hij. Als er echter procedurele fouten gemaakt zouden worden, bijvoorbeeld door de aandeelhouders niet op tijd uit te nodigen of het op de agenda ontbreken van punten die tijdens de vergadering besproken werden, dan konden beslissingen alleen genomen als alle aandeelhouders voor zouden stemmen. Daartoe was het dus ook belangrijk dat alle aandeelhouders bij de vergadering aanwezig zouden zijn of zich via een machtiging lieten vertegenwoordigen door een andere aandeelhouder.

De desbetreffende vergadering liep zoals verwacht. Op elk punt waar Lex Mossel kon laten merken dat hij tegen was, deed hij dat dan ook, maar voor het grootste deel van de besluitvorming maakte dat niets uit. Op twee punten echter konden de gevolgen wel groot zijn. Allereerst bleek het punt van de beloning van de rvc niet geagendeerd te zijn. Het voornemen was om die rvc bij de beursgang mee te laten doen met de optieregeling die er ook voor het personeel was. In Nederland een vrij ongebruikelijke gang van zaken, maar in de VS heel normaal. Lex Mossel was natuurlijk tegen, en twee andere aandeelhouders ook.

Hierdoor werd geen honderd procent bereikt en verviel dit voornemen. Op een andere manier hebben we dit later gecompenseerd, met nogal grote gevolgen, zoals later zou blijken. Ik ga hier nog dieper op in.

Een ander punt was de eis van abn Amro dat bestaande aandeelhouders zich zouden verbinden aan de verplichting de eerste zes maanden geen aandelen te zullen verkopen. Van tevoren had abn Amro aangegeven er geen bezwaar tegen te hebben als enkele kleinere aandeelhouders hier 'nee' op zouden zeggen, maar aandeelhouders met meer dan een procent van de aandelen dienden allemaal 'ja' te zeggen. Een tweetal kleine aandeelhouders, onder wie Max ten Dam, die blijkbaar zijn uittreden uit de rvc moeilijk had kunnen verwerken, wilden zich niet aan de 'lock-up' onderwerpen. Zoals verwacht wilde Lex Mossel dat ook niet, maar die bezat 450.000 aandelen Newconomy, meer dan twee procent van de op dat moment uitgegeven aandelen. Er ontstond een grote ruzie binnen de aandeelhoudersvergadering, waarbij een deel van de andere aandeelhouders zelfs dreigde met een rechtszaak tegen Lex Mossel, wegens het feit dat zijn gedrag de andere aandeelhouders grote schade zou berokkenen. Het scheelde weinig of er was zelfs fysiek geweld gebruikt. Voor de zoveelste keer verbaasde ik me over de wijze waarop Lex Mossel opereerde. Omdat in totaal minder dan vijf procent van de aandelen niet onder de 'lock-up' zou vallen was de abn Amro toch tevreden en het leek er dus op dat ook deze horde genomen was.

Ondertussen volgden we het begin februari vastgestelde tijdschema op de voet. Belangrijke momenten daarbij waren:

- Begin maart, een presentatie over ons bedrijf aan de analisten van de banken, die op basis van deze informatie adviezen aan de klanten van die banken moesten uitbrengen.
- Een presentatie aan accountmanagers van de abn Amro, die gesprekspartners zouden worden van klanten die wellicht aandelen Newconomy wilden kopen.
- Een persconferentie, in de vierde week van maart, waarin we officieel aankondigden snel naar een beursgang te streven. Daarin presenteerden we ons bedrijf, waarom we een beursgang wilden en wat we van de toekomst verwachten.
- Een afsluitende vergadering, eind maart, met alle betrokken partijen waarbij alle stukken, zoals het prospectus en de begeleidende brieven, formeel werden vastgelegd en wij o.a. dienden te verklaren dat er geen andere relevante informatie aan ons bekend was dan in de stukken stond vermeld.
- De eerder beschreven aandeelhoudersvergadering, die eind maart plaatsvond.

Alles leek klaar voor de definitieve aankondiging op 4 april dat we hoopten op 12 april een notering te zullen krijgen. Daarbij wordt dan aangekondigd hoeveel aandelen er geplaatst dienen te worden en in welke prijsrange deze aandelen zullen vallen. Het normale proces is dan dat in die week geïnteresseerden kunnen aangeven hoeveel aandelen ze willen hebben. Naast de privébelegger betreft dat met name de institutionele beleggers. Om met name die laatste partijen maximaal te interesseren, werd een zogenaamde 'road-show' georganiseerd, waarbij het management ze in binnen- en buitenland bezocht. Deze energievretende road-show zou volgens de planning circa een week duren en was afhankelijk van de interesse die in de richting van de accountmanagers van abn Amro was geuit. Aan het eind van de dag voorafgaande aan de geplande beursgang zou dan vastgesteld worden hoeveel

inschrijvingen er waren, en, bij de institutionele beleggers, tegen welke prijs uit de *range* dat was. Als dat, naar het oordeel van de abn Amro, dusdanig veel was dat men ervan overtuigd was dat er ook na de beursgang voldoende vraag zou zijn, dan zou de beursgang doorgaan; als dat niet het geval was, zou de beursgang afgeblazen worden. In dat laatste geval zou Newconomy natuurlijk wel de kosten dienen te betalen van alle specialisten die in de tien weken keihard hadden gewerkt. De abn Amro zelf had een ‘no cure – no pay’-afspraken gemaakt, waarbij zij een percentage kregen van het geld dat bij de beursgang door Newconomy zou worden opgehaald.

Ook in deze periode bleek hoe verstandig het was geweest Meindert Landsmeer de rol te geven van de persoon die de beursgang namens Newconomy zou begeleiden. Al die vergaderingen en presentaties vroegen heel veel van de drie leden van het management. In de laatste weken was Meindert vrijwel dag en nacht met zijn klus bezig. Elke tekst werd door de diverse partijen op een goudschaaltje gewogen en om uiteindelijk de juiste stukken te produceren was een moeilijke klus, die nog aanzienlijk zwaarder werd toen na de beursgang van World Online bleek dat een paar onduidelijke bewoordingen wellicht tot een grote schadeclaim zouden kunnen leiden. Van alle betrokkenen kregen we complimenten voor de professionele wijze waarop we als bedrijf dit proces deden en met name de relatie tussen de betrokkenen bij de bank en ons bedrijf werd intenser en steeds vriendschappelijker. Het was duidelijk dat we ons allen maximaal inzetten om het gestelde doel te bereiken.

Voor ons was natuurlijk de persconferentie van groot belang. Net zoals de andere presentaties was een en ander uitgebreid doorgesproken met abn Amro en op de achtergrond ook bekeken door de betrokken adviseurs (zowel de advocaten als de accountants). Ook daarbij was het duidelijk dat een dergelijk proces van een beursgang op allerlei punten heel nauw luistert en dat de vrijheid waar je als bestuur van een bedrijf in opereert, klein is. Dat blijft trouwens zo nadat je aan de beurs bent genoteerd.

Tijdens onze persconferentie op 22 maart maakten we duidelijk welke ontwikkelingen de markt in het buitenland had doorgemaakt en hoe we daar tot nu toe op hadden ingespeeld en welke participaties we bezaten. Daarvan waren tie Holding, Ilse en Wish inmiddels het meeste waard geworden, maar een aantal andere Newconomy-partners werd ook binnen de markt als zeer kansrijk gezien, bijvoorbeeld Ad/Value, NetEffect en Pro Active. We spraken uit dat we dachten dat over een jaar of twee de markt bepaald zou worden door de mate van winstgevendheid van de bedrijven, maar dat we in Nederland nog een jaar of twee te maken zouden hebben met een bedrijfswaardebepaling op basis van verwachtingswaarde, zoals het in de VS al een jaar of drie aan de gang was. In die periode van twee jaar wilden we onze partners begeleiden bij hun expansie en de gang naar winstgevendheid. We wilden onze beursnotering gebruiken om onze positie bij de sterkste kandidaten voor winstgevendheid na twee jaar, uit te breiden -- hetzij door de uitwisseling van aandelen of door geld dat we bij de beursgang zouden ophalen of in de toekomst zouden genereren door het uitgeven van nieuwe aandelen.

De publiciteit die er in die tijd om ons bedrijf ontstond, was over het algemeen positief. Ook onze reclamecampagne leek goed aan te slaan. Na een aanloop waarbij gepreludeerd werd op de slogan ‘nieuwe tijden, nieuwe kansen’, zonder daarbij de afzender bekend te maken, gingen we een intensieve fase in op televisie, radio en in de kranten. Vanzelfsprekend dienden alle teksten bekeken te worden door de advocaten en de bank.

Alles leek in kannen en kruiken om op de ochtend van 5 april onze officiële aankondiging te doen van de geplande beursgang op 12 april.

31. Toch nog een zware bevalling

Op dinsdagavond 4 april om tien uur zou de vergadering met de bank plaatsvinden om te bepalen tegen welke prijs we de aandelen aan de markt zouden gaan aanbieden. Het tijdstip was zo gekozen dat de Amerikaanse beurs dicht zou zijn en we de koers van Nasdaq van die dag zouden weten.

In de dagen voorafgaande aan dit moment waren we er met behulp van de abn Amro in geslaagd twee pakketten van vijf procent van de nieuwe aandelen te plaatsen bij grote Nederlandse institutionele beleggers, te weten Delta Lloyd en Aegon. Volgens de bank was dit een belangrijk gegeven dat ons extra wind in de rug zou geven bij het verkrijgen van nieuwe aandeelhouders. Dit ging in de vorm van toezeggingen aan abn Amro dat zij aandelen zouden afnemen tegen de vast te stellen marktprijs en dat de abn Amro dan die aandelen ook voor honderd procent zou toewijzen. Dat laatste was belangrijk omdat het zeer gebruikelijk is dat bij een beursgang de aandelen sterk worden overtekend en dat vervolgens de partijen die aandelen willen slechts een deel van die aandelen krijgen toegewezen.

In de middag van 4 april 2000 diende zich een nieuw formeel probleem aan. Volgens de regels van de aex voor jonge bedrijven, zoals het onze, dienden de aandeelhouders van het eerste uur -- NeSBiC en de vijf leden van het managementteam -- zich te houden aan een lock-up van twaalf maanden. Allen waren bereid zich aan die lock-up te onderwerpen, behalve natuurlijk Lex Mossel. Die had zich immers bij de aandeelhoudersvergadering al verzet tegen de lock-up van zes maanden die de abn Amro vroeg. Het leek erop dat dit een echte show-stopper zou worden en dat de beursgang niet door kon gaan. Na een uitvoerig driehoeksgesprek tussen de aex, abn Amro en ons kwam men tot de conclusie dat, gezien het feit dat er sprake was van een groot conflict (Lex Mossel had na de verloren rechtszaak bij de kantonrechter aangekondigd een bodemprocedure aan te gaan over de prijs van de aandelen die hij ons had moeten verkopen), er dispensatie verleend kon worden. Wel moesten we deze dispensatie wereldkundig maken: we moesten er in de definitieve versie van het prospectus en in een persbericht melding van maken. We zegden dit vanzelfsprekend toe.

Of de duivel ermee speelde, was 4 april 2000 een dag waarbij de Nasdaq een historisch uniek koersverloop kende. Aanvankelijk daalde de index met veertien procent, wat een gigantische beurskrach had betekend, maar in de laatste twee uur herstelde de beurs vrijwel geheel, zodat uiteindelijk het verlies maar twee procent was. Bij de vergadering met de abn Amro bleek dat dit koersverloop ze deed twijfelen of de positieve geluiden die men tot dat moment had gehoord wel zouden leiden tot een succesvolle inschrijvingsperiode voor onze aandelen. Ze wilden met name het standpunt van grote partijen als Aegon en Delta Lloyd horen en gaven aan dat het beter was de start van de inschrijvingsperiode uit te stellen. Dat zou minder erg zijn dan wel beginnen en dan aan het eind van die periode merken dat er te weinig inschrijvingen waren. In dat geval zou namelijk een beursgang minimaal zes maanden uitgesteld moeten worden. Na uitgebreide discussies gingen we akkoord en vervaardigden een persbericht.

Woensdag 5 april werden we overvallen door de publiciteit die het gevolg was van onze beslissing de start van de inschrijving uit te stellen. In vrijwel alle kranten stond het op de voorpagina en ik verscheen in vrijwel alle nieuwsuitzendingen van de televisie. Men wilde vooral horen dat dit gebeurd was omdat de abn Amro bang was geworden naar aanleiding van de problematiek rond World Online. Ik legde steeds de werkelijke reden uit, en het was een prima gelegenheid voor mij om aan te geven dat ons bedrijf juist zo sterk

was dat we niet het risico wilden lopen een speelbal te worden van het sentiment van de dag en dat het besluit door Newconomy zelf was genomen. Die boodschap kwam goed over.

In de dagen erna kregen we uit de markt positieve feedback, zodat we in het weekend in goed overleg met de abn Amro besloten de inschrijvingsperiode alsnog te starten. Het prospectus, dat tot aan de beursgang een status bleef houden van ‘voorlopig’, werd nog een keer aangepast met de meest actuele informatie, inclusief de dispensatie die er gegeven was voor de lock-up van Lex Mossel -- waarvan in het persbericht bij de start van de inschrijvingsperiode ook expliciet melding werd gemaakt. We gaven aan 6.300.000 nieuwe aandelen te willen uitgeven (ruim twintig procent van het dan uitstaande aandelenkapitaal), tegen een prijs die zou liggen tussen tien en 11,50 euro. Daarnaast zou er nog sprake zijn van een zogenaamde ‘green shoe’. Bijna een miljoen aandelen die nog extra uitgegeven zouden kunnen worden als er na het krijgen van een notering nog voldoende extra vraag naar aandelen zou zijn. Dat zou een extra hulpmiddel voor de bank betekenen om ervoor te zorgen dat de koers van het aandeel zich op een normale manier zou ontwikkelen.

Op dinsdag 11 april werd de inschrijving geopend en het bestuurlijk driemanschap startte met de geplande ‘road-show’, die op dinsdag en woensdag in Nederland zou plaatsvinden, donderdag in Londen en vrijdag in New York en Boston, maandag weer in Nederland, dinsdag in Parijs en woensdag in Frankfurt. Om 16.30 uur zou dan de afsluitende vergadering plaatsvinden, waar we de balans op zouden maken en de beslissing zou vallen of de volgende dag inderdaad de notering zou starten en tegen welke prijs uit de interval tien tot 11,50 de aandelen zouden worden verkocht.

De abn Amro had de ‘road-show’ perfect gepland en we hebben soms in een soort groepsopstelling en soms in zogenaamde ‘one-on-ones’ ons verhaal mogen vertellen aan grote en interessante partijen. Opvallend was daarbij de kennis van zaken aan de andere kant van de tafel. In Nederland moesten we nogal wat keren het hele basisverhaal vertellen -- de ontwikkelingen van de internetmarkt en de gang van zaken bij partijen als cmgi --, maar in de VS, Engeland en Duitsland was de kennis van zaken veel groter en was het vaak een intensief vraag-en-antwoordspel dat heel diep kon gaan.

Gedurende de roadshow-week hoorden we van de abn Amro dat de inschrijvingen goed verliepen, zowel vanuit de particuliere markt als vanuit de institutionele beleggers die we hadden bezocht.

Het pad bleef echter niet over rozen gaan. De eerste hobbel kwam op donderdag, toen we in Londen zaten. Meindert Landsmeer meldde dat er in de top van de abn Amro onrust was uitgebroken. Iemand had ze verteld dat er een onwaarheid in onze prospectus stond en dat leek te leiden tot een dreiging de hele beursgang af te blazen. Bij doorvragen ging het om één, nogal ondergeschikt, punt: de mogelijke samenwerking van Newconomy-partners Wish en BitMagic. In het prospectus stond dat die samenwerking verkend werd, hetgeen aantoonbaar juist was op het niveau van de medewerkers van BitMagic, maar blijkbaar niet bekend was aan de leiding van dat bedrijf. Over dit punt onstond na die donderdag een nogal heftige discussie met de leiding van BitMagic, maar ook zij waren verbaasd dat dit tot op het niveau van de top van abn Amro een belangrijk punt was geworden. Later bleek dat Roel Pieper, die ook commissaris was bij BitMagic, de top van abn Amro had ingelicht. Dit was niet de laatste keer dat wij merkten dat hij op de een of andere manier niet zo blij was met Newconomy.⁶

⁶ Ik heb me altijd afgevraagd of dat nu was omdat wij natuurlijk zakelijk een concurrent van hem waren of dat zijn ego hem in de weg zat. In ieder geval is hij ook in de jaren daarvoor nooit ingegaan op mijn pogingen een soort overleg met hem te krijgen en heeft hij zijn column in het *Financieel Dagblad* een aantal keren gebruikt om negatief over ons te schrijven.

Op zaterdagmorgen, toen wij nog in New York zaten, hoorden we dat er een groot artikel in *De Telegraaf* stond dat grote consequenties zou kunnen hebben voor onze beursgang. Onder de kop dat er op Newconomy een claim lag van dertig miljoen gulden, werd beschreven dat Lex Mossel nog een appeltje met ons te schillen had. Tevens stond erin dat de aandeelhouders mij eigenlijk niet als ceo wilden, dat ik het even mocht doen omdat het zo goed was voor de beursgang, maar direct daarna vervangen zou worden. Het was duidelijk dat Max ten Dam de bron was van deze informatie, maar Raymond van Nass van NeSBiC werd genoemd als bron die dit deel van het nieuws bevestigde.

In dit artikel, en ook in andere artikelen waarin Lex Mossel sprekend werd opgevoerd, werd gedaan alsof Newconomy veel risico's liep met deze claim, gaf hij af op zowel het bedrijf als op mij en schetste zichzelf als degeen die allerlei troep had opgeruimd die ik veroorzaakt had en als dank vervolgens was afgeserveerd. De informatie was doorgaans half en veel negatiever dan de werkelijkheid. In een ander medium gaf hij zelfs aan dat de claim veertig miljoen gulden zou zijn.⁷ Ook de kwestie van mijn ceo-schap was een verdraaiing van de feiten. Ik zelf had aan de orde gesteld dat ik twijfelde of het juist was dat ik de ceo zou worden. Toen men toch wilde dat ik het zou doen, heb ik aangegeven dat ik het maar twee jaar zou willen doen, maar zelfs dat wilde men mij niet keihard toezeggen. Op geen enkele wijze was door betrokkenen, inclusief aandeelhouders, aangegeven dat men iets anders wilde. Desgevraagd gaf Raymond van Nass aan dat hij volledig achter me stond en alleen aan de journalist had bevestigd dat er gesprekken waren geweest over mijn rol als ceo, maar dan op de manier die ik hierboven heb aangegeven. Bij een reconstructie van het geheel bleek Lex Mossel de belangrijkste bron geweest te zijn en had Max ten Dam, ten slotte de voormalige voorzitter van de rvc, bepaalde zaken min of meer bevestigd.

Het effect van het artikel en de daaropvolgende publiciteit bleek kolossaal. Terwijl dagelijks het aantal inschrijvingen voor onze aandelen sterk steeg, overheerste de daaropvolgende maandag het aantal afbestellingen. En ook bij de gesprekken met de institutionele beleggers was het artikel in *De Telegraaf* het eerste punt dat ter tafel kwam. Ruud Smeets besloot vanaf dat moment niet meer met de roadshow mee te gaan en mee te helpen, samen met ons pr-bureau, de crisis op te vangen. Op dinsdagochtend hebben we zelfs een persbijeenkomst belegd, waarop we over de genoemde punten opening van zaken gaven en ik opmerkte dat Lex Mossel blijkbaar een soort 'stalker' was geworden.⁸

Bij de tussenstand op dinsdagavond meldde abn Amro dat men er toch niet zo gerust op was en dat de inschrijvingen van die woensdag zelf bepalend zouden zijn voor het al dan niet doorgaan van de beursgang. Oscar en ik zaten op dat moment in Frankfurt, waar we vier presentaties zouden geven. Om 16 uur zouden we weer in Amsterdam aankomen, kort voor de finale vergadering.

Die ochtend werden we gewekt met de mededeling dat de beursgang van Datelnet, het bedrijf waar Pieter van Hoogstraten in de directie zat, was afgeblazen. Zij zouden een dag voorafgaande aan ons de notering krijgen en blijkbaar was er niet voldoende belangstelling voor de aandelen geweest om er vertrouwen in te hebben dat er voldoende

⁷ Daarbij dient aangetekend te worden dat de aandelen die hij in november 1999 aan de andere managementleden moest terugkopen bij de beursgang zelf maximaal zeventien miljoen gulden waard waren en dat de kwestie die hij dan had niet met Newconomy was, maar met de drie resterende managementteamleden. Ook de aankondiging in de krant van 8 april dat er die dag een dagvaarding naar ons verstuurd was, bleek niet waar te zijn. Dat gebeurde uiteindelijk pas zes weken later. En, *last but not least*, in het prospectus stond aangegeven dat wij drieën Newconomy vrijwaarden van de mogelijke schadeclaim die Lex Mossel zou gaan indienen, dus Newconomy zou geen enkele schade kunnen leiden.

⁸ Vanzelfsprekend leidde dat weer bij een persoon als Lex Mossel tot een nieuwe juridische schadeclaim ten opzichte van mij. Deze is inmiddels afgewezen en dient nu in hoger beroep.

vraag zou zijn in de nabije toekomst. Wellicht zouden wij in een vergelijkbare situatie komen.

Omdat Oscar jarenlang in Oostenrijk had gewerkt en ook een Oostenrijkse vrouw had, besloten we hem de belangrijkste rol te geven bij de presentaties in Frankfurt. Hij sprak namelijk perfect Duits. Ik ben ervan overtuigd dat dit een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij het resultaat van die presentaties. Een van de bezochte partijen had veel geld verdiend met een soort Duitse Newconomy dat aan de Duitse Neue Markt was genoteerd. En deze meldde direct aan het eind van onze presentatie, wat nogal ongebruikelijk is, dat hij vijf procent wilde hebben. We beseften meteen dat dit de doorbraak was die ook de abn Amro nog nodig had en toen we in de lift van de veertigste etage naar beneden suisden, wisten Oscar en ik vrijwel zeker dat de beursgang door zou gaan. Ik had nooit verwacht dat de Duitse taal nog zo'n belangrijke rol in mijn leven zou gaan spelen!

In de vergadering van die middag en avond in het hoofdkantoor van de abn Amro in Amsterdam bleek inderdaad dat men de belangstelling voor ons aandeel voldoende vond om er vertrouwen in te hebben dat er ook na de notering een markt zou ontstaan met voldoende kopers en verkopers. Gezien de negatieve publiciteit die er geweest was, naar aanleiding van het artikel in *De Telegraaf*, vond de abn Amro dat we degenen die desondanks aandelen wilden hebben als het ware moesten belonen door niet de aandelen voor 11,50 euro te verkopen, maar voor 10,50. Dat was ook de informatie die men had gekregen van de belangrijkste grote institutionele kopers. Ondanks het feit dat dit betekende dat we meer dan zes miljoen euro minder zouden ophalen –met dank aan Lex Mossel –, stemden we ermee in en hebben we die avond alle formaliteiten afgehandeld die nog dienden te gebeuren. Het was een bijzondere avond, niet alleen door de prachtige grote vergaderkamer die we mochten gebruiken – van de rvc van de abn Amro, met een geweldig uitzicht over Amsterdam en Schiphol. Een bijzonder aspect was dat Pieter van Hoogstraten aanwezig was, want als de beursgang van Datelnet die dag wel was doorgegaan, had hij er niet kunnen zijn. Ondanks de grote teleurstelling die dat ongetwijfeld voor hem moet zijn geweest, was hij actief aanwezig. Een zeer professionele instelling, waarvan we niet nalieten hem daarvoor uitvoerig te complimenteren. Het zetten van de laatste handtekening om tien uur was een voor alle betrokkenen bijzonder een toch wel emotioneel moment. Met name de hectiek van de laatste twee weken had zijn effect op ons gehad. Het persbericht was klaar en werd om 22.45 uur verstuurd.

Ik zou om 23 uur nog in *Barend & Van Dorp* verschijnen en moest me nog haasten om er op tijd te zijn. Ik was nogal gewaarschuwd voor dit optreden, omdat men bang was dat het averechts zou kunnen uitpakken. Ik gaf aan dat ik voldoende vertrouwen in mezelf had om dit gesprek te kunnen doen en dat ik ook vond dat Barend en Van Dorp hun gasten op een eerlijke manier behandelden. De eerste vraag in de uitzending was wel nieuwsfeit van die dag me het meest was opgevallen. Ik wilde antwoorden dat dit het nieuws was dat onze beursgang de volgende dag door zou gaan, maar raakte volledig verstrikt in mijn eigen zinnen, wat me tot dat moment op televisie of radio heel weinig was overkomen. Frits Barend moest het nieuwsfeit vertellen. Tijdens het hele daarop volgende gesprek bleef ik last houden van die zwakke start, maar ik hoorde later van veel kanten dat dit juist een van mijn betere televisieoptredens was geweest, omdat ik zo mezelf was!

De beursgang zelf op 20 april 2000 ging gepaard met een officiële plechtigheid om twaalf uur op de beursvloer. Toen we er aankwamen, zagen we meer dan twintig fotografen en enkele camerateams. Er waren aanvragen voor een groot aantal gesprekken voor camera's en microfoons. Bij de officiële handelingen moest ik een korte toespraak houden, waarin ik alle betrokkenen bedankte voor hun werk. Met name maakte ik de abn Amro complimenten, omdat we echt onder de indruk waren van hun inzet en kracht. We wisten

hoezeer zij onder druk stonden van de situatie die ontstaan was na de beursgang van World Online en ik hoopte dat onze beursgang de start was van de notering van vele jonge Nederlandse bedrijven aan de nmax.

De openingskoers was 10,50 euro en we konden ons niet aan de indruk onttrekken dat er een partij was die uitermate zijn best deed om al de eerste dag de koers naar beneden te krijgen. Wij zelf hadden het vermoeden dat het weer een daad was van Lex Mossel om ons dwars te zitten. Toen na korte tijd het forse aanbod van aandelen door de markt was opgenomen, gingen de aandelen in een snel tempo in koers omhoog en bereikten begin mei zelfs op een gegeven moment een waarde van 26 euro. De *green shoe* van bijna een miljoen aandelen was door abn Amro inmiddels ook al verkocht. We konden vaststellen dat, ondanks het feit dat de markt voor internetbedrijven aan de beurs in een wat onzekere fase terecht was gekomen (tussen maart en mei was Nasdaq van een hoogtepunt van meer dan vijfduizend punten gedaald naar een niveau van rond de vijfendertighonderd), onze beursgang al met al een succes was. Eind mei kregen we de stukken van de bodemprocedure toegestuurd die Lex Mossel aanhangig had gemaakt. Hij eiste een bedrag van meer dan veertig miljoen gulden van de drie leden van het managementteam en Newconomy. Het bedrag was berekend op basis van de waarde van 26 euro die de aandelen begin mei even hadden gehad. Lex Mossel moest dat bedrag wel eisen, omdat anders zijn uitspraken van vlak voor de beursgang helemaal nergens op sloegen. Als de koers van het aandeel op 10,50 gebleven was, was het maximumbedrag immers zeventien miljoen gulden geweest. Bij ons thuis noemen we zoiets een 'gotspe'.⁹ Tot onze verbazing was ook Newconomy gedaagde. In de dagvaarding legde de advocaat van Lex Mossel uit dat Newconomy betrokken was in de samenzwering om Lex Mossel min of meer van zijn aandelen te beroven. En dan te bedenken dat Lex Mossel dankzij de beursgang van Newconomy, waar hij zich faliekant tegen verzette en er veel aan had gedaan die te verhinderen, c.q. te doen mislukken, vrijwel zeker kort na de beursgang minstens tien miljoen gulden heeft geïncasseerd bij de verkoop van zijn 450.000 aandelen Newconomy! Hij bleek helaas niet de laatste persoon te zijn die me als mens zwaar tegenviel.¹⁰

⁹ Een goed voorbeeld van een 'gotspe' is: een moordenaar van zijn ouders vraagt aan de rechter clementie omdat hij een wees is.

¹⁰ Ruim een jaar na dato werd zijn eis trouwens volledig afgewezen. Maar Lex Mossel zou Lex Mossel niet zijn als hij niet in hoger beroep was gegaan. Bij het ter perse gaan van dit boek loopt de zaak nog steeds, mede omdat het negen maanden duurde voor de advocaat van Lex Mossel de stukken voor het hoger beroep indiende.

32. De eerste maanden beursgenoteerd

Sinds begin 2000 hadden we het personeelsbestand van het bedrijf geleidelijk uitgebreid. Met name was het belangrijk om het management te versterken. In februari kwam daartoe Wiegert van der Mey bij ons in dienst. Hij nam onder Oscar de financiële taken op zich. Meindert Landsmeer, die zich zo positief had onderscheiden bij het proces om tot een beursnotering te komen, kwam ook bij ons in vaste dienst. Hoewel hij zeker het niveau had om direct in de Raad van Bestuur (verder aangeduid als rvb) te komen, leek het ons om diverse redenen en in goed overleg met hem, verstandig dat niet direct te doen. Wel kreeg hij een rol die hem erg betrof bij de rvb. Omdat hij uitstekend vergaderingen kon voorzitten, heb ik hem het voorzitterschap gegeven van de vergaderingen van het managementteam, dat naast de rvb bestond uit Wiegert, Meindert en de na de zomer aangetrokken jurist Piet Hein de Jager. Die vergaderingen waren in feite de echte bestuursvergaderingen. De rvb vergaderde slechts bij heel specifieke agendapunten die over de leden van het managementteam gingen. Daarnaast vergaderden ze een maal per maand met de rvc.

In mei werd Peerke Anink aangetrokken. Hij was tot dan bij Randstad verantwoordelijk geweest voor de 'investor relations'. Zijn ervaringen en relaties zouden ons goed van pas kunnen komen. Onder alle werknemers van het bedrijf heerste een prima sfeer en groot enthousiasme. Er werd door iedereen zeer hard gewerkt, waarbij de inrichting van ons kantoor (in feite twee grote ruimtes, een voor het managementteam en een voor de rest) met zijn vele overlegruimtes met zowel vergadertafels als banken zeker meehielp. Tevens liep er ook nog een aantal personen rond die meededen met de Newcademy -- een initiatief waarbij we in vier maanden tijd een twaalftal goede, jonge, maar ervaren managers die actief waren geweest bij grote bedrijven, de essentie van de nieuwe ontwikkelingen probeerden bij te brengen, om ze daarmee klaar te stomen voor een managementrol bij een van onze partnerbedrijven. Het atrium met daarin een televisie, bar en snookertafel, geschonken door NeSBiC, maakte het plaatje compleet.

De eerste paar maanden na de beursgang liepen ongeveer zoals we van tevoren hadden voorzien. Ondanks het feit dat de Nasdaq langzaam zwakker werd en onze aandelen van het hoogtepunt van zesentwintig euro heel langzaam wegzakte naar rond de achttien euro op 1 juli 2000, ontwikkelden de partnerbedrijven zich ongeveer zoals we hoopten en gedacht hadden. Dat uitte zich o.a. in onderhandelingen met buitenlandse partijen over de aankoop van Netlinq, Ad/Value en Pro Active. In alle gevallen ging het om waarderingen die vele malen hoger waren dan wat wij voor onze participaties betaald hadden. Netlinq werd inderdaad met een forse winst aan het Zweedse Framfab verkocht en de aandelen die wij in dat bedrijf kregen, verkochten we direct. De onderhandelingen met Ad/Value en Pro Active door twee Amerikaanse partijen kwamen op waarderingen uit die meer dan het tienvoudige waren van wat we ervoor betaald hadden. Helaas sprongen die onderhandelingen ergens in de zomer af. vnu Tijdschriftengroep wilde Ilse overnemen, wat in september uitmondde in een deal waarbij we voor onze aanvankelijk geïnvesteerde 1,75 miljoen gulden op termijn circa zestien miljoen gulden kregen. En hoewel de aandelen tie Holding ook aan een lange glijvlucht bezig waren vanaf het hoogtepunt van vijftig euro, was er zelfs bij de twintig euro die het aandeel in de zomer van 2000 stond, nog sprake van een vertwintigvoudiging van ons geïnvesteerde geld.

Er was na de negatieve publiciteit van vlak voor de beursgang weer een periode van rust gekomen. Er was slechts één punt dat min of meer doorzeurde en we maar niet goed over het voetlicht kregen. Dat betrof de wijze waarop we ieder kwartaal onze bedrijfsresultaten

bepaalden. De problematiek zat als volgt in elkaar: een normaal bedrijf bepaalt per kwartaal haar resultaten door de omzet en de kosten van elkaar af te trekken. Weliswaar klinkt dat simpeler dan het is: men moet immers allerlei afspraken maken over wat precies omzet is en wat de kosten zijn. Zo worden bijvoorbeeld de computers die gekocht worden niet direct voor honderd procent als kosten gerekend. Bij veel bedrijven worden de kosten in drie jaar afgeschreven. Als men echter besluit dat in vier jaar te doen, nemen de afschrijvingskosten per kwartaal met vijftwintig procent af. Ook zijn er bedrijven die voorraad hebben, en er zijn veel manieren om de waarde van voorraad te bepalen. Als die altijd gelijk is aan de inkoopprijs, dan is de berekening eenvoudig. Maar het is mogelijk dat voorraad minder waard wordt naarmate hij langer in huis, of juist meer waard wordt. Dat gebeurt bijvoorbeeld als het een voorraad ruwe olie is waarvan de marktprijs in een kwartaal is gestegen. Ook hierbij gaat het dus om de afspraken die men maakt. Dit soort afspraken worden bij beursgenoteerde bedrijven in goed overleg met de accountant gemaakt en in het jaarverslag uitvoerig omschreven, zodat iedereen kan weten hoe de cijfers worden opgemaakt.

Ons bedrijf zat als het ware in de markt van de koop en verkoop van bedrijven. Als we in een kwartaal aandelen verkocht hadden van een bedrijf waarin we deelnamen, dan was het duidelijk hoe daarbij bepaald kon worden wat de winst of het verlies was. Ook de omzet en kosten binnen Newconomy zelf en bij de bedrijven waarin we een meerderheid bezaten, waren eenvoudig vast te stellen. Maar er diende wel een keuze gemaakt te worden wat we moesten doen met bedrijven waarin we participeerden en die in een kwartaal niet waren verkocht, wat natuurlijk met de meeste het geval was.

De methode die bij veel bedrijven met maar enkele deelnemingen werd gehanteerd, was of het bedrijf op de balans zetten voor de aankoopprijs en het op dat bedrag laten staan of jaarlijks een bedrag af schrijven, zodat na vijf of tien jaar (of langer) het bedrijf nog slechts één gulden waard was. Bij die methode was er dus geen relatie tussen de echte waardeontwikkeling van dat bedrijf en de waarde die op de balans stond. Vaak werd dat dan gezien als een soort spaarpotje voor dat bedrijf (zoals vaak ook gebeurt met onroerend goed dat na dertig jaar voor één gulden op de balans staat, terwijl het juist meer waard is geworden dan het oorspronkelijk heeft gekost).

Als wij die methode zouden toepassen, zouden onze kwartaalcijfers geen enkele indruk geven van de werkelijke gang van zaken. Een goed voorbeeld hiervan is de beursgang van tie. We hadden die aandelen gekocht voor een miljoen euro {NIET IN GULDENS?}. In maart 2000 ging het bedrijf naar de beurs en op basis van de koers van eind maart was de waarde van onze aandelen meer dan vijftwintig miljoen euro. Als we tie gewoon op een miljoen euro zouden blijven waarderen, was dat een zware onderschatting van de waarde die de markt aan die aandelen gaf. Vergelijkbare situaties deden zich voor bij sommige bedrijven waarin wij participeerden. We waren bijvoorbeeld tegen een aandelenprijs van vijftigduizend gulden per aandeel ingestapt. Een jaar later kwamen er nieuwe aandeelhouders bij die tweehonderdduizend gulden per aandeel betaalden. Zou dan een weergave van een waarde van vijftigduizend gulden per aandeel (of minder) een goed beeld geven van hoe ons bedrijf presteerde, c.q. de waarde van datgene waarin we hadden geïnvesteerd?

In goed overleg met onze accountant en kijkende naar zowel de richtlijnen voor *venture capital*-bedrijven in Europa als de praktijk bij bedrijven als cmgi, kozen wij voor een dynamische aanpak waarbij per kwartaal voor al onze bedrijven de waarde van dat moment bepaald zou worden. Bij niet-beursgenoteerde bedrijven gebeurde dat door een commissie die vanuit het bedrijf alle deelnemingen onder de loupe nam en er vervolgens de nieuwe waarde voor bepaalde. Voor een beursgenoteerd bedrijf is dat een te subjectief proces. Daarom stelden we regels vast die geheel geobjectiveerd [?? OBJECTIEF ??] waren, zodat

de waardebepaling ook volledig transparant zou plaatsvinden (dus als het ware door iedereen kon worden toegepast). Twee versimpelde voorbeelden: voor een participatie in een beursgenoteerd bedrijf namen we de waarde gebaseerd op de laagste koers die het bedrijf had in het desbetreffende kwartaal minus vijftien procent. En als er bij een bedrijf waarin we deelnamen een nieuwe aandeelhouder instapte, namen we de prijs die hij betaalde minus vijftientig procent. Als er geen nieuwe feiten rond om een bedrijf waren gebeurd {Als er met een bedrijf niets was gebeurd ??}, hielden we de aankoopprijs aan, behalve als er duidelijke redenen waren om aan te nemen dat de waarde van het bedrijf was afgenomen. Dat was natuurlijk een subjectieve inschatting die door de accountants op redelijkheid kon worden gecheckt. Deze regels hebben we samen met de accountants opgesteld en toegepast op onze resultaten over het jaar 1999. De desbetreffende totaalpost stond op onze winst- en verliesrekening met de omschrijving ‘ongerealiseerde herwaarderingen’. De regels die wij toepasten hebben ook uitgebreid vermeld gestaan in onze prospectus en zijn door ons sindsdien consequent toegepast bij het bepalen van onze kwartaalcijfers. Over het jaar 1999 hadden we dankzij de post ‘ongerealiseerde herwaarderingen’ een winst gemaakt van meer dan twee miljoen. Bij een aantal van onze partijen waren nieuwe aandeelhouders ingestapt die beduidend meer hadden betaald dan wij.

Rond onze beursgang beschreef professor Bomhoff in zijn column in het *NRC Handelsblad* onze winstbepaling op een uiterst snerende wijze. Het leek erop dat we ongelooflijk hadden zitten sjoemelen om winst voor te toveren, schreef hij. Daarnaast gaf hij ook heel erg af op bedrijven die naar de beurs gingen terwijl ze nog geen winst maakten. Hij deed alsof de Amsterdamse beurs zich in de ogen van de wereld hiermee belachelijk maakte. Nu is het zo dat op vrijwel alle beurzen in de wereld al veel bedrijven naar de beurs waren gegaan die nog geen winst maakten. Dat betrof trouwens niet alleen internetbedrijven, maar ook andere bedrijven die door beleggers als kansrijk werden gezien, maar in de eerste jaren van hun bestaan nog niet winstgevend waren geweest. In de VS[xk} zijn nogal wat bedrijven die nu groot en winstgevend zijn, maar naar de beurs gingen terwijl ze nog verlies maakten. Zonder die beursgang zouden ze nooit zo groot geworden zijn. Bij het lezen van het artikel vroeg ik me werkelijk af of professor Bomhoff niet wist wat er in de wereld te koop was of dat hij alleen maar uit was op effectbejag. Hij maakte trouwens ook nog wat snerende opmerkingen over mij en over het feit dat volgens hem het bedrijf eigenlijk een soort familiebedrijf was. Hierbij verwees hij naar artikelen waaruit bleek dat in een van onze participaties mijn zoon zat (eind 1999 met winst verkocht) en er ook een was waarin mijn vriendin de baas was (het goed lopende Pro Active, dat ik in eigen bezit had gehad en door de rest van het managementteam en de rvc bij de start van Newconomy gekocht was voor een veel lager bedrag dan het op dat moment waard was). Ik kon me niet aan de indruk onttrekken dat dit een kinderachtige revanche was van professor Bomhoff op het feit dat ik me in mijn boek *Dankzij de snelheid van het licht* heel negatief uitgelaten had over het rapport dat zijn onderzoeksinstelling Nyfer over de Betuwelijn had laten verschijnen en een doorslaggevende rol had gespeeld bij de positieve beslissing die toen door de politiek was genomen. Ik gaf aan dat naarmate de geleerden dichterbij Rotterdam werkten ze positiever over de Betuwelijn dachten. Maar wat de reden ook was: zijn column zette zeker de toon over dit onderwerp en sindsdien werd elke keer als in de media onze cijfers werden besproken een soort sneer gegeven naar onze berekeningsmethode. (Business News Radio verzocht me een discussie met Bomhoff te voeren over het onderwerp. Ik gaf aan dat ik dat wel wilde, maar alleen nadat hij dat gedeelte over ‘familiebedrijf’ openlijk terug had nemen. Mij werd gemeld dat hij dat inderdaad in de uitzending zou doen. Bij het begin van de discussie gaf de gespreksleider hem ook de kans dit te doen, maar in plaats van het terug

te nemen of te relativieren, gaf hij aan dat hij geheel achter die constatering bleef staan. Ik heb toen het gesprek onmiddellijk beëindigd en de studio verlaten. Voor mij was het weer een bewijs dat hoge intelligentie en integriteit niet altijd samengaan.

Begin mei konden we met name dankzij de beursnotering van tie, dus op basis van 'ongerealiseerde herwaarderingen', een forse winst melden over het eerste kwartaal. (Die ongerealiseerde herwaarderingen kunnen natuurlijk ook de andere kant op werken. De geleidelijke daling van tie hield in dat we per kwartaal vervolgens dankzij tie negatieve bedragen aan deze post dienden toe te voegen. Maar dat gaf dus precies het juiste beeld van de ontwikkelingen).

Er meldden zich weer partijen die Wish wilden overnemen. Tegelijkertijd was onze koers zodanig dat we een goede kans zagen de resterende vijftig procent van de aandelen over te nemen door het leveren van het totaal aantal aandelen Newconomy dat de tegenwaarde van de afgesproken 42,5 miljoen gulden vertegenwoordigde toen we afspraken hadden gemaakt over de aankoop van dat resterende deel. Met de eigenaren van Wish, het bedrijf ppn, werd in juni afgesproken dat we bijna een miljoen nieuwe aandelen zouden leveren, slechts circa drie procent van ons aandelenkapitaal. Omdat er over de uitgifte van de aandelen in de eerste zes maanden afspraken waren gemaakt met abn Amro, dienden zij toestemming te geven. Zij vonden dat deze aandelen alleen geleverd mochten worden met een lock-up, omdat wij ten slotte min of meer hadden toegezegd dat de eerste zes maanden geen nieuwe aandelen op de markt zouden komen. ppn wilde deze lock-up alleen accepteren als ze de zekerheid kregen dat ze uiteindelijk het bedrag zouden ontvangen dat oorspronkelijk was afgesproken. Terecht vonden ze dat ze niet het risico dienden te dragen van het feit dat zij de aandelen niet direct mochten verkopen. In goed overleg met onze notaris werd daar een vorm voor gevonden, waarbij uiterlijk in mei 2001 een eindafrekening zou worden opgemaakt en wij het mogelijke negatieve verschil dienden uit te betalen in geld of aandelen.¹¹ Eind juni namen we ook de resterende aandelen van Macropolis over van de aandeelhouders. Dit bedrijf paste goed in onze *powerhouse*-strategie. Dat hield in dat we een aantal kansrijke bedrijven met in de toekomst een grote winstpotentie als het centrum van onze activiteiten zagen. Wij dachten dat dit bedrijf op internet de richting van de Gouden Gids zou kunnen inslaan. Op hun site kwam namelijk alle informatie samen van datgene wat men in Nederland via internet kon kopen.

Bij de onderhandelingen over de mogelijke verkoop van Wish bleek het te gaan om een prijs die de tweehonderd miljoen gulden ruim overschreed. Bij een mogelijke verkoop zou er dus minstens honderd miljoen gulden winst gemaakt worden. Probleem was echter dat onze aandelenkoers was gebaseerd op een aantal veronderstellingen in de markt over de waarde van de bedrijven waarin we participeerden. Voor Wish gold een waarde die duidelijk hoger was dan het bedrag dat we ervoor konden krijgen. Derhalve ontstond binnen het management een uitgebreide discussie of we deze deal nu wilden en konden doen of niet. Daarnaast zou er waarschijnlijk door de kopende partij voor een belangrijk deel in aandelen worden betaald en als daar dan een lock-up van zes maanden of zo op zou rusten, zouden we ook nog risico's lopen via de koersontwikkeling van dat bedrijf. Omdat we binnen het managementteam niet op één lijn konden komen en er door sommigen gedacht werd dat de waarde duidelijk hoger zou zijn, zeker als Wish samen zou gaan met Nok-Nok, werd Wish die zomer niet verkocht. Nok-Nok was van Scaramea, een dochteronderneming van Achmea, dat vanaf 1999 op een ambitieuze manier met een aantal nieuwe internetondernemingen was begonnen. Ze hadden Clockwork overgenomen, een

¹¹ Het feit dat wij deze deal in juni/juli 2000 niet hebben kunnen afmaken voor de aangegeven drie procent van ons aandelenkapitaal, maar naar een eindafrekening dienden te gaan in mei 2001, heeft uiteindelijk een heel negatieve uitwerking gehad op het bedrijf. Ik kom daar nog uitgebreid op terug.

internetbedrijf waar o.a. Prins Bernhard, zoon van prinses Margriet en Pieter van Vollenhoven in de leiding zat. Met hem had ik een goede zakelijke relatie ontwikkeld en we waren in gesprek over een deelname van Newconomy, toen ze de deal met Achmea maakten. De eerste directeur van Scaramea was Tom Kok, de onorthodoxe ex-voorzitter van D66. Ik heb een aantal gesprekken met hem gevoerd om te zien of er een vorm van samenwerking zou kunnen komen tussen Newconomy-bedrijven en zijn initiatief. De gesprekken waren nog aan de gang toen de directie van Scaramea werd ontslagen en de initiatiefnemer van Scaramea, Marius Jacometti, vanuit de rvb van Achmea de overstap maakte naar Scaramea. Naar verluid werd hij daarbij ook mede-aandeelhouder van Scaramea, wat de 'afdeling' verklaarbaar maakte. Het voltooiën van de deal met Nok Nok kostte echter veel tijd, terwijl bovendien ondertussen de marktwaarde van Wish fors daalde.

Tot aan het begin van de zomer deden we nog een aantal deals, waarvan of de voorbereidingen aan de gang waren voor de beursgang of die zich kort erna hadden aangediend. Uiteindelijk zouden we naar bijna dertig partnerbedrijven gaan. Achteraf terugkijkend op die periode was de kwaliteit van de besluitvorming in die periode matig en waren de prijzen die we voor die bedrijven betaalden te hoog. Dat laatste was wel begrijpelijk, gezien het feit dat er inmiddels een grote concurrentie was ontstaan op het gebied van het kopen van bedrijven en we ook het algemene prijsniveau konden vaststellen op basis van de verkopen die we deden, of waarover we aan het onderhandelen waren. Bovendien vonden we, dat we, gezien onze beursgang, het niet konden maken een fors deel van het geld dat we bij de beursgang hadden opgehaald niet uit te geven aan investeringen. Tevens hadden we de indruk dat met de verkopen, het bankkrediet dat we aangevraagd hadden en een mogelijke nieuwe aandelenronde over een half jaar of zo genoeg nieuw geld konden genereren.

PharmaPlaza, PuntEdu en UrbanBite zijn bedrijven waar we te veel geld in hebben geïnvesteerd (in totaal meer dan tien miljoen gulden) of waarin we helemaal niet in hadden moeten investeren.

Een zeer slechte besluit hadden we genomen bij de uitbreiding van ons belang in Yooz. Dit bedrijf leek zich prima te ontwikkelen. Yooz had veel contracten, o.a. met een hele groep providers in de VS; zelfs met Excite, een van de grotere zoekmachines. Ook hadden ze voldaan aan de afgesproken *milestones* van eind april, waarin stond aangegeven hoeveel omzet ze minimaal had moeten realiseren (een vrij klein bedrag nog) en welke kosten er maximaal gemaakt hadden mogen worden (daar zaten ze ruim onder). Dus de afgesproken tweede ronde van financiering had plaatsgevonden. Een dochterbedrijf van Elsevier, het in Brussel gevestigde 'Elsevier Training' werd verkocht. Er was al een nauwe relatie tussen de leiding van Yooz en dat bedrijf en op basis van de winst die het bedrijf in 1999 had gemaakt was de prijs van iets meer dan vijftien miljoen gulden relatief gezien 'een koopje'. De leiding van Yooz toonde samen met de leiding van Elsevier Training aan dat de combinatie uitermate krachtig zou zijn. De vele computertrainingen die beschikbaar waren bij Elsevier Training zouden verkocht kunnen worden aan de bezoekers van de helppagina's van de vele en grote klanten van Yooz. Op allerlei manieren leek dit een zogenaamde 'match made in heaven'. Dit werd ook bevestigd door de 'due diligence'. Binnen het managementteam bespraken we hoe we deze deal in het vat zouden gieten. Er waren twee stromingen: de ene stroming gaf aan dat we ons belang in Yooz sterk konden uitbreiden en dat Yooz dan met het geld dat ze daardoor in handen kregen een belang van honderd procent in Elsevier Training kon nemen, de andere stroming vond dat Newconomy een belang van honderd procent in Elsevier Training moest nemen. Wij zouden namelijk de overname toch vrijwel geheel financieren. De uiteindelijke keuze viel op de eerste aanpak, met als belangrijkste argument dat onze meerderheidsbelangen alleen in

internetbedrijven zouden moeten zijn en dat we niet met de problematiek van de integratie van Yooz en Elsevier Training opgezadeld wilden worden!

We kochten een grote hoeveelheid nieuwe aandelen van Yooz en met dat geld kocht Yooz aandelen Elsevier Training. Yooz diende zelf ook een deel van de aankoop te betalen via een banklening, met als onderpand de waarde van de aandelen Elsevier Training, maar omdat dat op het moment van de overname nog niet rond was, schoten wij dat bedrag voor. Van belang bij deze deal was natuurlijk ook op welke waarde Yooz werd bepaald. Die was immers bepalend voor het aantal nieuwe aandelen dat we van Yooz kregen. Omdat Yooz ongeveer liep zoals afgesproken was en er binnenkort een volgende financieringsronde zou komen, waarvoor al in februari/maart een waardebepaling van Yooz had plaatsgevonden, was de vaststelling van de waarde van Yooz vrij eenvoudig.

Binnen een maand na het afsluiten van deze deal meldde de leiding van Yooz dat de ontwikkelingen van het bedrijf niet zo waren zoals verwacht. Hoewel gedaan werd alsof het heel nieuwe ontwikkelingen waren, bleek achteraf dat de problemen al een behoorlijke tijd aan de gang waren en de deal met Elsevier Training vooral een vlucht vooruit was geweest. Er had een behoorlijke mate van window-dressing plaatsgevonden. Zo bleek de bij de deal met Excite niet Excite klant werd van Yooz, maar dat Yooz gewoon banners rond om de helpfunctie kocht bij Excite. In de maanden daarna hoorden we van een anonieme medewerker binnen Yooz hoe het er bij Yooz aan toe ging en werd ons duidelijk dat we ons volledig hadden verkeken op wat het bedrijf aan het doen was en met welk succes. Het basisconcept van het bedrijf was zeker goed en de beschikbare techniek ook, maar de commerciële deals die er waren, bleken een heel andere inhoud te hebben dan we dachten. Veenstra bleek op zijn minst een prima verkoper te zijn, die zijn visies kon schetsen alsof ze al min of meer gerealiseerd waren. Hij sleepte vrijwel iedereen daarin mee en had, toen wij in februari instapten, ook een groep vrienden, kennissen en familie zover gekregen dat ze aan Yooz mee gingen doen. Dat geld was niet in Yooz terechtgekomen, maar in het holdingbedrijf dat hij samen met zijn mededirecteur bij Yooz bezat. Een van die vrienden was de integere en in het bedrijfsleven zeer ervaren Wessel Ganzevoort, die ook voorzitter van de rvc van Yooz was. Langzamerhand konden we de negatieve verhalen die we van tevoren over Veenstra hadden gehoord, maar op aanraden van Pieter van Hoogstraten hadden genegeerd, beter plaatsen.

Vanaf oktober heb ik er samen met de overige twee leden van de rvc van Yooz keihard aan gewerkt om de ontstane problemen te helpen oplossen -- een ingewikkelde kwestie die later door toedoen van Newconomy zelf nog veel ingewikkelder werd. Ook daar kom ik nog op terug.

Een betere deal was die met ApolloFirst, een Frans bedrijf dat werkte volgens het Newconomy-model. Ze waren bezig geweest met een beursnotering, maar hadden die niet kunnen realiseren. We hebben het bedrijf uitgebreid tegen het licht gehouden en vonden de participaties waarin zij zaten zeer aantrekkelijk. Wij zagen duidelijke mogelijkheden om op het niveau van partnerbedrijven van Newconomy en ApolloFirst samenwerkingen op te zetten. Tevens zagen we de mogelijkheid om tot een volledige fusie te komen. In het bedrijf zat een grote groep aandeelhouders die binnen Frankrijk invloedrijk was. En omdat de AEX ook samenging met de Franse beurs, zou dit een logische combinatie kunnen zijn, waardoor het nieuwe Newconomy een dubbele notering zou kunnen krijgen, in Frankrijk en Nederland. We namen voor acht miljoen gulden een belang van twintig procent in het bedrijf; gezien de prijsontwikkeling in Nederland een alleszins redelijk bedrag. We investeerden vervolgens, in de aanloop naar een mogelijke samenwerking, veel tijd en energie om met het management en de sleutelfiguren bij dat bedrijf een goede verstandhouding te kweken.

In het derde kwartaal was de markt duidelijk aan het terugvallen, maar onze situatie zag er nog behoorlijk goed uit. De deal met VNU over Ilse kwam rond, hetgeen een waardestijging van dat bedrijf betrof van meer dan 1000% sinds het moment dat wij die aandelen hadden gekocht en wij op enig moment 28 miljoen gulden zouden betaald krijgen. De aandelen TIE stonden in ieder geval nog rond de 10 euro, waardoor ons pakket meer dan 10 miljoen euro waard was en we begonnen in lichte mate aandelen te verkopen, aangezien onze lockup begin september was geëindigd. Maar omdat er geen voortgang zat in het verkrijgen van een bankkrediet besloten we geen nieuwe investeringen aan te gaan en ons te concentreren op de waardevermeerdering van onze bestaande partnerbedrijven.

33. Donkere wolken

Aan het begin van het vierde kwartaal begon het duidelijk te worden dat wat er op de Nasdaq en de Amerikaanse internetmarkt gebeurde geen tijdelijke inzinking was, maar het begin van de grote *shake-out*. Ongetwijfeld hebben we te lang geleefd in de veronderstelling dat de situatie in de VS zich wel zou stabiliseren en dat de ontwikkelingen in Nederland, gezien het feit dat we veel later waren begonnen, een fase achterlag op de VS en nog groeimogelijkheden had. In november/december werd echter heel erg duidelijk dat in de VS een en ander nog veel verder aan het wegzakken was en dat de effecten in Europa, en dus ook in Nederland, onmiddellijk herkenbaar waren. Maar er waren ook al wat andere tekenen dat er zand in de machine aan het komen was.

Vanaf begin juni waren we bezig bij de abn Amro een bankkrediet te verwerven. Op basis van ons eigen vermogen dat de tweehonderd miljoen gulden verre overschreed, leek een krediet van dertig miljoen gulden ons alleszins redelijk. Aanvankelijk hadden we de indruk dat dit krediet ook gemakkelijk verstrekt zou worden. De definitieve besluitvorming duurde echter lang en in augustus hoorden we van abn Amro dat ze geen bankkrediet verschaften aan een investeringsmaatschappij. Hoewel we in de aanloop naar die beslissing al wat voorzichtiger waren geworden in onze investeringen, zette dit bericht van de abn Amro ons vanzelfsprekend op scherp. Naast de normale kostenontwikkelingen van een bedrijf met inmiddels ongeveer twintig werknemers dienden we het verlies van Wish en Macropolis, die we voor honderd procent bezaten, te financieren, wat toch neerkwam op zo'n twee miljoen gulden per maand. Op basis van de onderhandelingen over de overname van een aantal van onze bedrijven, zoals eerder vermeld, voorzagen we in het najaar de toestroom van een behoorlijke hoeveelheid geld. Daarnaast hadden we nog de beschikking over de aandelen van tie, waarvan de lock-upperiode begin september afliep. Die aandelen vertegenwoordigden een waarde van meer dan twintig miljoen gulden, maar dat bedrag zou nooit in een heel korte tijd beschikbaar kunnen komen. Op middellange termijn zagen we totaal geen liquiditeitsproblemen, op korte termijn waren die er echter zeker wel. We namen geen nieuwe deelnemingen en waren ook zeer selectief wat betreft aanvullende financiering van partijen waarin we al participeerden. Ook de marketinguitgaven van ons eigen bedrijf en van de meerderheidsdeelnemingen werden aanzienlijk gekort. De afdeling bij de abn Amro die ons naar de beurs had gebracht, onderkende de onderliggende waardes van de partijen waarin we zaten en gaf ons een overbruggingsfinanciering totdat de deals waar we mee bezig waren afgerond waren. (Deze afdeling van abn Amro was een andere dan de afdeling die normale kredieten verschaftte. Er zaten zogenaamde Chinese muren tussen deze afdelingen, waardoor ze volledig onafhankelijk van elkaar opereerden, wat vermoedelijk ook de oorzaak was van het afwijzen van een normaal krediet en het in dezelfde tijd toewijzen van een overbruggingskrediet).

In oktober werd de deal over de verkoop van de aandelen van Ilse aan vnu afgerond. Dat zou ons begin 2002 een betaling van circa achtentwintig miljoen gulden opleveren. Met een betalingsgarantie van vnu was abn Amro bereid een krediet van achtentwintig miljoen gulden te verstrekken. Tevens werd de procedure in gang gezet om via een andere dan de aanvankelijk gekozen methode een krediet van circa twintig miljoen gulden van abn Amro te verwerven. Omdat we niet zeker wisten of dat door zou gaan, legden we contact met partijen in binnen- en buitenland die bereid en in staat waren additionele financiering te verschaffen.

Helaas verscheen er in juli in *Quote* een artikel over mij en Newconomy dat een grote impact had. In juni had ik een conceptartikel gekregen van een journalist met de vraag of ik kon reageren. Toen ik het artikel las, kon ik mijn ogen niet geloven. Alles wat ik tot

dat moment zakelijk in mijn leven had gedaan, werd negatief tot zeer negatief beschreven. Veel feiten klopten niet of waren door elkaar gehaald. Het voert te ver om daarvan nu veel voorbeelden te geven, maar een aantal onderdelen zal ik hier beschrijven om een indruk te geven van de door deze journalist gevolgde aanpak. Er stond in het artikel dat Cebeon, het bedrijf dat Hedy d'Ancona en ik hadden opgericht, vrijwel direct na mijn vertrek in 1980 moest worden beëindigd. Er stond in dat Headstart kapot was gegaan, omdat ik te lang was blijven geloven in computers zonder een harde schijf. Er werd vermeld dat ik bij mijn komst naar Wegener merkte dat Gerard van Vliet een boek aan het schrijven was en dat ik dat ook wilde, maar helaas niet kon schrijven en daarvoor een student heb ingeschakeld. En er stond met negatieve bewoordingen in dat ik een relatie met de directrice van Pro Active was begonnen nadat ik in het bedrijf had geïnvesteerd. Eigenlijk zou je op dit soort vuilnis niet moeten reageren, maar ik dacht dat het beter was om alle feitelijke fouten te verbeteren en daarmee de journalist te verplichten in ieder geval nog behoorlijk veel tijd aan het artikel te besteden. Ten slotte herkende ik een aantal feiten in het artikel, ook weer in een negatieve context geplaatst, die alleen maar van Lex Mossel afkomstig konden zijn.

Ik zond twaalf pagina's met correcties terug naar de journalist en een kopie naar de hoofdredactie van het blad. Tot mijn genoegen werd ik een dag later door iemand van de redactie gebeld die meldde dat hij het artikel ook slecht vond, mij beter kende, omdat hij me al eerder had geïnterviewd en dat dit artikel niet in opdracht van *Quote* was geschreven. Ik nam derhalve aan dat het artikel niet zou verschijnen.

Wie schetst mijn verbazing toen ruim vier weken later het artikel wel in *Quote* stond. Weliswaar had de journalist duidelijk nog tijd besteed aan het oppoetsen van het artikel, maar de strekking was geheel overeind gebleven. Er waren wat fouten verbeterd, maar veel waren blijven staan of op een andere manier geformuleerd. En er waren nieuwe bij gekomen. Nog steeds was Cebeon in 1981 gestopt en was Headstart mislukt dankzij mijn gebrek aan inzicht wat betreft de impact van de harde schijf. Nog steeds stond in het artikel -- onder de tussenkop 'Geen Letter' -- dat binnen kringen van Wegener wordt gezegd dat *Dankzij de snelheid van het licht* door een student werd geschreven -- ondanks het feit dat ik de journalist het e-mailadres van de eindredacteur van het boek had gegeven. En de bewering dat ik een relatie was aangegaan met de directrice van een bedrijf waarin ik investeerde, was zelfs uitgebreid met een tweede (eveneens onwaar) voorbeeld.

Ik heb vaak genoeg in de publiciteit gestaan en ook niet altijd positief. Wat mensen van me vinden mogen zij weten en ook nog uitgebreid opschrijven. En als ze dan ook nog op basis daarvan mensen willen waarschuwen niet te investeren in bedrijven waar ik bij betrokken ben, dan is dat hun goed recht. Waar ik echter absoluut niet tegen kan, is het verkrachten van feiten, en zeker niet als dat bewust wordt gedaan -- en dat was evident het geval in dit artikel in *Quote*. Het bleek uit de mij toegezonden concept tekst, maar helemaal uit het geplaatste artikel. Ik had ze immers een uitgebreide beschrijving gegeven van de feiten. Als ze die dan toch wat anders opschrijven dan de feiten die ik had gegeven, hadden ze met harde bewijzen moeten komen dat ik een en ander verkeerd heb gezien en dat alles totaal anders was dan ik had gesteld.¹²

¹² Op het moment dat het artikel verscheen was Charles Groenhuizen bij mij op kantoor. Ik kende hem nog uit de nova-tijd en hij was inmiddels in Washington correspondent van het Journaal en daarbij zeer enthousiast over internet geraakt. Hij meldde me wel eens artikelen voor internetpublicaties in de VS te schrijven. Zelfs voor kleine artikelen, waar weinig geld mee was gemoeid, kreeg hij het artikel van de eindredactie terug met correcties die gebaseerd waren op openbare bronnen en met opmerkingen dat hij feiten moesten checken en/of staven. Als Charles vierentwintig miljoen dollar had staan, dan had de eindredactie daar 24,3 miljoen dollar van gemaakt. Hij gaf aan dat men in de VS in de media een ontzettend respect had voor feiten en dat geen enkel feit werd opgeschreven dat niet minstens via twee onafhankelijke getuigen hard kon worden gemaakt. Als dat niet het geval was, liep je het risico een grote schadevergoeding te moeten betalen als een feit niet klopte en het nadelige gevolgen voor de betrokkenen zou kunnen hebben.

Over hoe we met het artikel om moesten gaan verschilden de meningen nogal. Er waren mensen in het bedrijf en erbuiten die vonden dat dit grote gevolgen zou kunnen hebben voor ons bedrijf en daarom aangepakt moest worden. Anderen vonden dat *Quote* een veredelde *Privé* was en dat het dus genegeerd moest worden. Ik was zo aangetast in mijn rechtvaardigheidsgevoel dat ik er erg voor was *Quote* aan te pakken en in goed overleg met onze rvc gingen we over tot een kort geding dat begin september diende.

Bij de rechtszaak viel het me op hoe de tegenpartij draaide en door het vermengen van allerlei feiten en feitjes probeerde de rechter zand in de ogen te strooien. Het beste voorbeeld was het feit dat men aangaf dat inderdaad was gebleken dat Cebeon in 1981 niet was gestopt, maar nog bestond. Voor het verhaal was dat een belangrijk onderdeel, want er stond in dat de beleggers bij de beursgang van Newconomy 'Cebeon, Headstart, Inter/View en City OnLine' vergeven en vergeten waren. Ter verdediging werd aangevoerd dat de journalist bij de Kamer van Koophandel helaas Cebeon had verward met het bedrijf Cebeon Europe en dat het daarom verkeerd in het artikel stond. Direct na de behandeling bij de kantonrechter bekeek ik in het handelsregister de gegevens van Cebeon Europa en stelde dat mijn verbazing vast dat dit bedrijf in 1996 was opgericht en in de zomer van 2000 nog steeds bestond. Informatie die voor de uitspraak van de rechter niet eens meer tot zijn beschikking kon komen.

Tot mijn grote ontsteltenis wees de kantonrechter de eis af. Op vrijwel alle punten had de zand-in-de-ogenstrategie van de advocaat van *Quote* gewerkt. Ik kon mijn ogen niet geloven toen ik het vonnis las.

We hebben uitvoerig overlegd of een hoger beroep zin had. Het funeste van dergelijke zaken is namelijk dat bepaalde onjuiste informatie altijd min of meer blijft hangen. Zo ook bij dit artikel. Langzaam maar zeker sijpelde de informatie door naar andere bladen. Nog los van *Quote* zelf, dat vanaf dat moment mijn naam minstens drie, vier keer in nieuwe nummers noemde en meestal niet in een positieve setting.¹³

Ik kon me niet voorstellen dat het mij toegezonden stuk, mijn twaalf pagina's met correcties daarop en het uiteindelijke gepubliceerde artikel de rechter er niet van overtuigd hadden dat hier helemaal niet de vrijheid van meningsuiting in het geding was (iets wat natuurlijk een groot goed is en terecht maximaal beschermd moet worden), maar dat het hier ging om het bewust verdraaien van feiten of het niet willen nagaan van de juiste feiten om een vooropgezet doel te bereiken. We besloten dan ook hoger beroep in te stellen. Weer werd er door de tegenpartij een gigantisch rookgordijn opgeworpen. Er werden zelfs artikelen die verschenen waren na het bewuste artikel als bron genoemd voor het bewuste artikel.

Mijn vertrouwen in de kwaliteit van de rechtsorde in Nederland kreeg een grote deuk toen we ook in hoger beroep verloren. Niet alleen werden zaken uit het rookgordijn in dat vonnis kritikloos overgenomen, maar ook stonden er cirkelredeneringen in. Ik kon en kan me niet aan de indruk onttrekken dat er naar een eindconclusie toegeschreven was. Het meest opvallende was de argumentatie dat iets dat in de media gepubliceerd was en later niet gerectificeerd was door een volgende journalist, als waar beschouwd mocht worden. Dat leidt tot de kafkaïese situaties. Als je iets dat feitelijk onjuist is, wilt laten rectificeren en

¹³ Een verschijnsel dat ik al eerder had waargenomen: als je een bepaalde journalist of bepaald medium wat had aangedaan, kon je het jaren daarna nog merken in hun houding ten opzichte van jou, je activiteiten en zelfs je familieleden. Zo is mijn zoon Marc door een ervaren internetjournalist met wie ik een fors conflict had gekregen, eens beschreven als iemand die een soort flauwe vorm van humor had, waaraan je wel kon zien door wie hij opgevoed was.

dat lukt niet, dan is het dus definitief waar. Door de inhoud van de uitspraak van de rechters waren als het ware alle onjuiste feiten uit het artikel ineens vaststaande feiten geworden!¹⁴

Eerlijk gezegd vond ik het een ontluisterende ervaring omtrent bepaalde aspecten van de media in Nederland, maar evenzeer van het rechtssysteem. Dat we in Nederland niet het soort schadevergoedingen hebben als in de VS, lijkt me prima, maar het zou al heel wat helpen als media feiten alleen mogen brengen als ze inderdaad door twee onafhankelijke bronnen worden bevestigd en als bij rechterlijke uitspraken de verliezende partij alle juridische kosten van de tegenpartij zou moeten betalen, zoals in Engeland het geval is. Nu betaalt men slechts de kosten van de rechtbank, enkele duizenden gulden, en dienen beide partijen hun eigen advocaten te betalen (minimaal enkele tienduizenden gulden).

In de laatste twee maanden werd de situatie duidelijk nijpender. Er was nog geen duidelijkheid of het krediet van de abn Amro door zou gaan. De koers bleef wegzakken, wat met het oog op de deal met ppn (de eigenaren van Wish) die in mei 2001 diende te worden afgerond een extra negatieve werking had. Deals om participaties te verkopen kwamen niet rond. De koersontwikkelingen in de VS beïnvloedde ook de besluitvorming en mogelijkheden van de partijen waarmee we spraken. De verkoop van Wish en de daarbij beoogde combinatie met Nok-Nok vlotte niet echt. De problemen bij sommige participaties liepen op, zoals bij Yooz met Elsevier Training, en bij sommige partijen was extra geld nodig dat wij niet zomaar konden leveren. Gelukkig waren er ook nog bedrijven in ons netwerk die over het jaar 2000 goede resultaten behaalden en het door ons geaccepteerde businessplan prima volgden. Het was duidelijk dat, als er geen inkomstenbronnen werden aangeboden, ergens in het midden van 2001 of eerder de kas leeg zou zijn. De contacten die we in de markt hadden gaven er ons echter vertrouwen in dat we in de tussentijd mogelijke oplossingen gevonden hadden.

De stemming tijdens de maandelijkse vergaderingen met de rvc was goed en we namen de diverse lopende zaken uitgebreid door. Tot aan het eind van 2000 was er geen enkel conflict geweest of een evident verschil in opvattingen tussen het bestuur en de rvc. Wel maakten zij zich, net als wij, zorgen over de negatieve publiciteit die zich in het laatste kwartaal begon te ontwikkelen en vanzelfsprekend waren ze ook ontevreden over de koersontwikkeling. Hierbij hielp ook niet bepaald dat vanaf eind oktober de lock-upperiode voor iedereen, behalve de originele oprichters, voorbij was en er nogal wat aanbod aan aandelen Newconomy op de markt kwam.

In de vergadering van de rvc van november 2000 bespraken we de situatie en wat we gedaan hadden en deden om aanvullende financiering te krijgen. We gaven ook aan dat we voor een van onze partijen een interessante exit zagen, waarmee we nog voor het eind van het jaar meer dan vijf miljoen gulden zouden genereren, wat ook gebeurd is. Tevens zagen we goede mogelijkheden voor de verkoop van Macropolis, waarvoor diverse partijen interesse hadden.

Begin december hadden we een gesprek met onze grootaandeelhouder Raymond van Nass. De persoonlijke relaties waren prima, ten slotte was hij degene geweest die in feite het echte startschot had gegeven voor Newconomy. Sinds de beursgang echter wisten we allebei dat de verhoudingen veranderd waren. Wij moesten, in het kader van de Wet op de Voorkennis, voorkomen dat bepaalde aandeelhouders meer informatie hadden dan

¹⁴ Welke uitwerking een en ander had, was goed te zien toen in *Het Financieele Dagblad* eind januari 2001 een soort overzicht van mijn leven werd gegeven. Diverse onderdelen waren direct overgeschreven uit het *Quote*-artikel, maar dan nog extra aangezet. Zo stond er o.a. in dat ik er een gewoonte van maakte relaties aan te gaan met directrices van bedrijven waarin ik investeer. Enkele weken later publiceerden ze op mijn verzoek een rectificatie met als omschrijving dat de krant hier geen bewijzen voor had kunnen vinden.

andere. Daarom gaven we in het gesprek niet veel meer informatie dan we in november verstrekt hadden bij de presentatie van de kwartaalcijfers. We gingen niet diep in op de problematiek die we met de rvc bespraken.

In de vergadering van de rvc van december bespraken we het plan en het budget voor het jaar 2001. In principe werd het aangenomen, maar er werd wel verzocht om voor de volgende vergadering een nieuw plan in te dienen, waarbij we van een volledig minimaal model moesten uitgaan. Dat hebben we toegezegd. Voor het eerst hoorde ik Pieter van Hoogstraten praten over 'het niet voelen van een soort *sense of urgency*'.

Ondertussen hadden we zowel in de VS als in Engeland contact met partijen die wellicht geïnteresseerd waren in aandelen Newconomy. Daarbij was onder andere de partij die in tie was gestapt en in dat bedrijf goede mogelijkheden zag. Ook werd ik in december benaderd door ene Jules van der Vegt, die zei Zwitserse banken te vertegenwoordigen. Hij had allerlei plannen voor internetactiviteiten, maar zei ook dat hij misschien voor financiering kon zorgen vanuit de Zwitserse bankwereld. Evenals de anderen die informatie kregen om hun besluitvorming op te baseren, tekende hij een zogenaamde 'non-disclosure'-actie: de toezegging niets van de informatie vrij te geven of te misbruiken.

We waren zeker in een moeilijke fase beland, maar zoals Meindert Landsmeer, die me al bijna twintig jaar zakelijk kende, het uitdrukte: 'dan is Maurice op z'n sterkst.' Toch voelde ik me eind december 2000 minder goed dan eind april 2000.

34. Het onweer barst los

In het najaar van 2000 daalde de koers van het Newconomy-aandeel gestaag, in lijn met vergelijkbare ontwikkelingen van internetaandelen in het buitenland. Aan het eind van het jaar was nog circa dertig procent over van de waarde van de dag van de beursgang. Het was een bron van zorg van zowel het de Raad van bestuur als de (RvC).

Begin december had ik met Pieter van Hoogstraten een gesprek over de toekomstige samenstelling van het bestuur. We bespraken de mogelijke toekomstige samenstelling en mijn rol. Pieter meldde dat het hem en de rest van de Raad toch verstandiger leek dat ik niet, zoals afgesproken, in mei 2002 zou opstappen als ceo, maar in mei 2001. Ik zou daarna in een andere rol actief kunnen blijven binnen het bedrijf. Ik vond dat prima, in lijn met mijn eigen opvattingen. Ik gaf daarbij wel aan dat het mij verstandig leek mijn opvolger, die van buiten zou komen, zo snel mogelijk te vinden, omdat hij al in mei, na de algemene vergadering van aandeelhouders, mijn rol diende over te nemen. Mochten we de opvolger wat laat vinden, dan leek het me goed die wisseling wat later dan mei te laten plaatsvinden. Pieter gaf aan dat dat hem een juiste aanpak leek.

Vlak voor de jaarwisseling werd ik door Pieter gebeld met de mededeling dat de commissarissen tijdens de kerstvakantie een vergadering hadden gehad en dat hij graag op heel korte termijn met me wilde spreken. Hij gaf aan dat er toch wel forse problemen waren en dat het misschien goed was dat we geholpen zouden worden door een interimmanager. Ik gaf aan dat ik goede hoop had dat we als bestuur de belangrijkste problemen zouden oplossen. We konden wel ondertussen proberen mijn opvolger binnen te halen. Het zou tevens het beste zijn dat de RvC het management zou vragen met een bepaald plan te komen voor de periode tot, bijvoorbeeld, 1 maart 2001. Daarin zouden bepaalde problemen, die benoemd dienden te worden, opgelost moeten worden. Als dat niet het geval was, zou dat consequenties hebben voor het bestuur en zou er een interimmanager aangenomen worden. Pieter leek daar wel wat voor te voelen en vroeg me om op vrijdagavond 5 januari 2001 in Nieuwegein aanwezig te zijn bij een nieuwe vergadering van de {kk}r{xk}v{kk}c. Toen ik daar om een uur of zes aankwam, voerde Pieter hetzelfde soort gesprek met mij als hij eerder onder vier ogen had gedaan. Ik gaf dezelfde antwoorden en legde de RvC uit dat we wat betreft de lopende problematiek met veel zaken bezig waren en dat we goede hoop hadden dat een aantal zaken binnen korte tijd tot afsluiting zou komen. Door van het bestuur te eisen dat ze een plan zouden neerleggen tot bijvoorbeeld 1 maart en dat dan ook zouden uitvoeren, zou de juiste wisselwerking ontstaan tussen de RvC en de RvB. Als het bestuur er niet in zou slagen dit plan in die periode tot uitvoering te brengen, leek dat me het goede moment en de juiste reden om een interimmanager in te schakelen. Evenmin als met Pieter van Hoogstraten enkele dagen daarvoor, ontstond hierover discussie en ik had de indruk dat de leden van de raad het wel mijn standpunt eens waren.¹⁵

In de eerste twee weken van januari voerden we een aantal besprekingen met potentiële investeerders en ook met een potentiële koper voor Macropolis. Er werd ook een

¹⁵ In april 2001 kreeg ik voor het eerst de notulen te zien van de 'geheime' vergaderingen die de rvc in deze periode gehouden had. Ik was verbijsterd toen ik de weergave van het gesprek met mij zag. In feite was het doel van mijn komst naar Nieuwegein blijkbaar om de conclusies van Pieter van Hoogstraten uit onze 'onder-vier-ogengesprek' te bevestigen. Ik zou niet open staan voor de inzet van een interimmanager. Ondertussen voerden de RvC blijkbaar al vier weken intensieve gesprekken met die interimmanager, Kees Scholtes, en gaven dat op geen enkele manier in mijn richting aan. Ook ontstond er geen discussie waarin de rvc aangaf hoe zij wellicht een interimmanager samen met het bestuur wilden laten opereren. Ook vroegen ze me niet of ik eens met hem zou willen praten om tot een voorstel te kunnen komen hoe we tot een vruchtbare samenwerking konden komen. Ik had daar zeker open voor gestaan.

belangrijke afspraak gemaakt met ppn, de verkopers van de aandelen Wish. Ook zij zagen in dat, als de ontwikkelingen zo doorgingen, de situatie in mei voor zowel Newconomy als voor hen uitermate slecht zou zijn. Het uitgeven van tientallen miljoenen nieuwe aandelen zou immers niemand blij maken. De afspraak met hen stond gepland op 19 januari.

Begin januari kwam Jules van der Vegt met Tom Kok langs om te spreken over het opstarten van een mogelijk kansrijke internetactiviteit, waarbij Newconomy diensten zou kunnen leveren en op basis van een 'no cure no pay'-aanpak in de nabije toekomst een overname zou kunnen geschieden. Het klonk interessant en zou, als het ging zoals Van der Vegt aangaf, binnen twaalf maanden een forse liquiditeitsinjectie betekenen. De details over het project waren nog onduidelijk, evenals wat precies de rol van Newconomy daarin zou kunnen zijn. Derhalve maakten we een vervolgspraak.

In de tweede week van januari hadden we binnen het management een bijeenkomst om te beginnen met het opmaken van de jaarcijfers. Het belangrijkste was de becijfering van de 'ongerealiseerde herwaarderingen': de waardeontwikkeling van de partnerbedrijven. Dit kon per definitie pas na 1 januari geschieden. Terwijl we de cijfers opmaakten, stelden we vast dat er bij een aantal bedrijven, zoals Yooz, zeker sprake diende te zijn van een forse afwaardering. De orde van grootte van die afwaardering die we op 15 januari vaststelden, was minimaal twintig miljoen gulden, wat inhield we tot een winstwaarschuwing moesten komen. Volgens afspraak dienden we in dat geval een spoedprocedure te beginnen, waarin na ons de RvC een uitspraak diende te doen. Als RvC het dan met ons eens was, dienden we heel snel een persbericht uit te laten gaan met de winstwaarschuwing. In het derde kwartaal hadden we immers nog aangegeven dat we over 2000 minimaal een hogere winst zouden maken dan een jaar eerder (dus meer dan twee miljoen gulden). We vroegen de RvC al op 16 januari met ons over dit onderwerp te vergaderen, zodat we niet hoefden te wachten tot de normale vergadering, aan het eind van de maand.

Op 12 januari brachten we ons 'nieuwjaarsbericht' naar buiten. Het bestond uit een uitgebreide analyse van de marktontwikkelingen op onze site en een persbericht, waarin we aangaven dat de meeste van onze partnerbedrijven in 2000 volgens plan hadden geopereerd. Bij de vragen die ik kreeg tijdens de interviews ging het vooral over twee zaken: hoe zouden de cijfers over 2000 worden en hoe zou de ppn-problematiek worden opgelost? Gezien de steeds lagere koers (inmiddels rond de drie euro) was dit een zwaard van Damocles dat boven ons hing. Ten aanzien van de eindcijfers over 2000 moest ik me op het formele standpunt stellen dat we niet meer wisten en konden melden dan we na het derde kwartaal hadden gesteld, namelijk dat er een hogere winst zou komen dan het vorige jaar. Beursetiquette luistert heel nauw en dit was exact de correcte formulering. Wat ppn betreft, meldde ik dat we binnenkort een bespreking met ze hadden en dat ik goede hoop had tot een andere oplossing te komen, wat ten voordele zou zijn van alle betrokkenen. De pers nam weinig over van het gedeelte waarin we spraken over de partnerbedrijven -- toch de belangrijkste reden van ons verschijnen in de pers. In een aantal artikelen werd gesteld dat we gezegd hadden dat we het jaar 2000 volgens plan hadden afgesloten. En sommige vermeldden ook uitspraken van ppn dat er helemaal geen nieuwe deal was en dat op 9 mei gewoon betaald moest worden.¹⁶

Al met al kan gesteld worden dat degenen die hadden gezegd dat we beter niets konden doen, gelijk hadden gehad. Met name het door de pers geschapen beeld dat wij hadden gesteld dat er over 2000 een goed resultaat behaald zou worden, heeft me nog zeer achtervolgd. Op de ochtend van 16 januari verscheen in *De Telegraaf* een artikel waarin stond dat de leden van de RvC zeer ontevreden waren over het functioneren van het bestuur

¹⁶ Bij navraag van PPN meldde ze me dat ze in de gesprekken met journalisten gewoon bevestigd hadden dat er wel binnenkort een gesprek zou zijn en ook goede hoop was dat we eruit kwamen. Maar als dat niet zo zou zijn dat er op 9 mei gewoon betaald moest worden. Alleen het laatste werd gepubliceerd.

van Newconomy en dat maatregelen niet uit konden blijven. Tevens werd verwezen naar het artikel dat de krant bij de beursgang o.a. over mijn positie had geschreven. Ik belde met Pieter van Hoogstraten, die zei dat er in de krant geen informatie stond die van hem afkomstig was en dat we er 's middags bij de vergadering nog over zouden spreken. Dat stelde me gerust; ik had immers nog maar elf dagen daarvoor een uitgebreid gesprek met de RvC gehad. Aan de andere kant was *De Telegraaf* altijd goed geïnformeerd en kon ik me niet aan de indruk onttrekken dat ze nogal eens ingeseind werden door kringen rondom de RvC, NeSBiC en/of abn Amro.

Tijdens die bewuste vergadering spraken we allereerst bijna anderhalf uur over de bijgestelde cijfers. Dat ging op een normale manier, al was iedereen teleurgesteld over de cijfers en het feit dat we met spoed een winstwaarschuwing moesten geven. Toen dat gedeelte van de vergadering afgelopen was, meldde Pieter van Hoogstraten dat het artikel van die ochtend in *De Telegraaf* hem had verbaasd, omdat het geen informatie was die afkomstig was van de leden van de RvC. Vervolgens overhandigde hij ieder van ons drieën een brief met daarin het verzoek vrijwillig ontslag te nemen, met als alternatief schorsing en bij de aandeelhoudersvergadering het voorstel ons te ontslaan -- precies volgens de statutaire procedure van ons bedrijf. Als argumentatie gaf Pieter dat de aandeelhouders geen vertrouwen meer hadden in het bestuur, dat een aantal grootaandeelhouders dat ook aan hen had gemeld en dat ook in de financiële wereld weinig vertrouwen in ons bestuur te vinden was. De RvC stelde verder ervan overtuigd te zijn dat ze na ons aftreden nieuwe financiers zouden kunnen aantrekken.

We stonden perplex. Niets in de communicatie met de RvC in de voorgaande maanden had gewezen op dit voornemen. Dergelijke maatregelen neem je alleen als er sprake is van hetzij misdragingen van leden van het bestuur of van een groot conflict tussen bestuur en RvC.

De sfeer en de opstelling van de raad was zo totaal anders dan in de vergadering van 5 januari, dat ik me niet kon voorstellen dat ze het echt meenden en veronderstelden dat ze iets op deze manier konden afdwingen. Tenslotte had ik nog begin december 2000 met de raad afgesproken dat ik in mei 2001 zou terugtreden, slechts enkele maanden later. Ik overzag direct de grote negatieve consequenties die de voorgestelde maatregel zou hebben. Enerzijds zou alles waarmee het bestuur bezig was direct en abrupt worden afgekapt, anderzijds zou er een vloedgolf van negatieve publiciteit komen, zowel over het bedrijf als het bestuur. Als je als RvC dat risico wilde nemen, moest je wel iets heel hard in je achterzak hebben, beredeneerde ik. Bovendien zou dat dan een partij zijn die er ook nog belang bij had dat de voornemens al meteen in de krant stonden, zoals die ochtend gebeurd was.

Ik sprak mijn zorg uit over de grote consequenties van het voornemen en vroeg wat nu de echte redenen achter het voorstel waren. Ik gaf daarbij aan dat ook ik contact had gehad met grootaandeelhouders, maar dat niemand van hen had laten blijken geen vertrouwen meer in ons te hebben. Bovendien was de relatie met Raymond van Nass van NeSBiC vanaf het begin dusdanig geweest, dat we ervan overtuigd waren dat hij, als hij vond dat er wat diende te gebeuren, dat zeker ook aan mij had laten weten en dat we zeker naar hem geluisterd zouden hebben.

Het kon zijn dat de bank of een nieuwe financier aan de RvC had gemeld wel te willen instappen, maar alleen als ik of wij allen zouden verdwijnen. Ik gaf aan dat ik in dat geval absoluut niet de hinderpaal zou zijn. Nadat die deal uitonderhandeld en op papier vastgelegd was, zou ik vertrekken als dat een voorwaarde was. De RvC antwoordde echter hier geen reactie op te kunnen en willen geven en nodigde ons uit voor een vergadering op vrijdag 19 januari 's avonds in Maarssen, waar we hun antwoord konden verwachten.

In de brief die wij hadden gekregen stond ook nog dat we er met niemand over mochten praten en dat we, als dat wel gebeurde, direct geschorst zouden worden -- een nogal cynische mededeling als je weet dat het voornemen die ochtend, voordat we van iets wisten, al in *De Telegraaf* had gestaan!

In de drie dagen die we hadden tot die vrijdagavond bespraken wij als leden van de Raad van bestuur onderling de situatie en de te volgen strategie. We schakelden vanzelfsprekend een advocaat in en betrokken ook Peter Appeldoorn in het overleg. Tenslotte had hij veel meer ervaring dan wij. Hij gaf aan dat er óf iets achterzat dat we op dat moment nog niet wisten óf dat we gewoon een zeer zwakke RvC hadden, die min of meer in paniek was geraakt en nu aan de buitenwereld wilde tonen toch sterk te zijn. We hoopten erop dat we de leden van de RvC ervan konden overtuigen dat ze de verkeerde weg volgden of dat we die vrijdag zouden horen dat ze besloten hadden tot een nieuwe aanpak en dat ze een nieuwe financier hadden die dusdanig was, dat wij, in het belang van het bedrijf, de voornemens zouden kunnen accepteren, zij het in een wat andere vorm. Als de RvC echter niets van dien aard had, zou ik niet vrijwillig ontslag nemen en zou ik de aandeelhouders vragen of ze mijn ontslag wilden. Daar waren Oscar en Ruud heel blij mee, maar ze gaven aan, mede op aanraden van Peter Appeldoorn, dat ze nog een hele carrière te gaan hadden en dat ze, als zou blijken dat de RvC niet van het voornemen af te brengen was, vrijwillig terug zouden treden. Wel zouden ze op allerlei manieren achter me blijven staan en ook gegarandeerd voor mij stemmen bij die bewuste aandeelhoudersvergadering. De door ons ingeschakelde advocaat gaf aan dat de brief en de argumentatie voor de schorsing zeer zwak waren en dat we desnoods via een kort geding die eventuele schorsing ongedaan konden maken. Dat zou echter slechts uitstel van executie betekenen en alleen invloed kunnen hebben op de hoogte van de schadevergoeding die betaald zou moeten worden. Het belang van Newconomy stond echter bij ons voorop en we bleven streven naar een compromis tussen wat de RvC wilde, maar wij nog niet precies doorhadden, en wat wij verstandig vonden.

Op die bewuste vrijdag de 19^e januari voerden we eerst de onderhandelingen met ppn, dat bereid was van de oorspronkelijke deal af te stappen. Op basis van het feit dat we altijd samen correct zaken hadden gedaan en wij nu in een moeilijker situatie zaten dan daarvoor, wilden zij wel akkoord gaan met een deal waarbij ze veel meer risico's liepen dan daarvoor. Het zwaard van Damocles zou dan boven ons hoofd weg zijn. Wel gaven ze aan het belangrijk te vinden dat wij ook in de toekomst de leiding van Newconomy zouden vormen, mede gelet op de publicatie in *De Telegraaf*. We lieten het antwoord daarop in het midden en spraken af te proberen in het weekend tot een afronding te komen. 's Avonds waren we in Maarssen voor het finale overleg. Ik ging eerst alleen met de advocaat naar binnen om te zien of het misschien alleen om mij ging en niet om de andere twee. In dat geval zou ik wellicht een andere strategie volgen. Ik hoopte dat de raad ten opzichte van mij het achterste van de tong zou tonen. Ik gaf aan dat we, als ik zou begrijpen wat er echt achterzat, wellicht tot een constructieve oplossing konden komen. Zo zit ik immers in elkaar: uitermate probleemoplossend gericht. De leden van de raad bleven zich echter in nevelen hullen over wie dan geen vertrouwen meer in ons hadden en welke partijen in Newconomy zouden stappen als wij eenmaal weg waren. Ze gaven wel aan dat er een prima man klaar stond om onze taken over te nemen. Ook daarover konden ze echter verder geen mededelingen doen. Het gesprek met ppn was voor de RvC een aangename verrassing en men realiseerde zich ook dat het voor iedereen goed was als we die deal dat weekend konden afronden. Derhalve werd na lang overleg besloten dat we uitstel kregen tot maandagavond.

In het weekend lukte het ons niet de deal met ppn af te ronden. Dat kon sowieso ook niet, want we wilden niet op maandagmiddag om vijf uur een handtekening zetten onder een deal met ppn en hen dan een paar uur later laten weten dat we afgetreden waren. Tevens moesten we ons verder voorbereiden op de belangrijke vergadering van maandagavond. Gezien de mogelijkheid dat de belangen binnen het bestuur niet parallel liepen, nam ik een eigen advocaat, Marinus Pannevis van Schut & Grosheide, die ik die maandagmiddag nog moest brieven.

Ik had in de dagen na 16 januari een paar keer met Raymond van Nass van NeSBiC gebeld om hem te vragen of hij nog vertrouwen had in ons drietal. De echte reden van die vraag kon en mocht ik hem niet geven. Wel dacht ik dat het uit zijn antwoord zou blijken als hij betrokken was bij de actie van de RvC. Hij gaf echter een positief antwoord, met de aantekening dat hij natuurlijk wel ongerust was, en behoorde dus ook niet -- dacht ik -- tot de aandeelhouders die volgens de RvC geen vertrouwen meer in ons hadden. Omdat ik hoopte dat hij toch nog iets aan de situatie kon wijzigen, heb ik hem die maandagmiddag om drie uur ingelicht wat het echte voornemen van de RvC was. Hij leek zeer verbaasd.¹⁷ In het weekeind hebben Meindert Landsmeer, mijn persoonlijke adviseur in deze, en ik de situatie uitgebreid besproken. Meindert was net als ik van mening dat we met Newconomy natuurlijk sowieso niet in een gemakkelijke situatie waren beland, maar dat de aanpak van de RvC dramatische gevolgen zou hebben voor het bedrijf.

Met hem stippelde ik de lijn uit dat ik de RvC zou voorstellen zo snel mogelijk (binnen drie weken) een aandeelhoudersvergadering bij elkaar te roepen om te zien of men mij wilde ontslaan, maar dat ik tot dat moment niet geschorst zou worden en zou gaan samenwerken met de man die zij op het oog hadden als interim manager. Uiteindelijk zou dat voor hen op hetzelfde neerkomen en zou de schade voor Newconomy beperkt blijven. Tevens zou ik aangeven dat ik, als ik inderdaad weggestemd zou worden door de aandeelhouders, geen enkele schadevergoeding hoefde te hebben, terwijl dat bij een vertrek op de wijze die de RvC voor ogen had wel diende te gebeuren -- een aanbod dat zeker voor het bedrijf en de aandeelhouders aantrekkelijk was.

We hebben onze standpunten op papier gezet: een uitgebreid stuk met ons verzet tegen hun voornemen en daarnaast een apart stuk met mijn voorstellen als de RvC de schorsingen toch door wilde zetten.

Die maandagavond verschenen tot onze verbazing alleen Pieter van Hoogstraten en de advocaat van de RvC. Het was ons daardoor meteen duidelijk dat er geen echte mogelijkheden waren om tot andere besluitvorming te komen. Pieter van Hoogstraten was onvermurwbaar en weigerde te luisteren naar welk argument dan ook. Als we die avond niet vrijwillig opstapten, zouden we die avond geschorst worden.

Toen we dat begrepen, hebben we de eerder afgesproken strategie gevolgd. We gaven aan dat er verschil in belangen waren tussen Oscar en Ruud aan de ene kant en mij aan de andere kant. Daarom zou de raad eerst met Oscar en Ruud en hun advocaat een deal moeten sluiten over het 'vrijwillig' terugtreden. Onze strategie was dat dit moest gebeuren zolang

¹⁷ Wat hij met die mededeling deed heb ik nooit meer geweten, wel weet ik dat de volgende ochtend toen het nieuws van de schorsing naar buiten was gekomen, NeSBiC direct aan de pers meedeelde achter de RvC te staan!. Ik heb daarna diverse keren telefonisch me Raymond van Nass gesproken en mails gestuurd, maar het enige wat hij meldde was dat ik me moest onderwerpen aan de opvattingen van de RvC. De man die een sleutelrol had kunnen spelen bij zowel het voorkomen van de crisis als het oplossen van het probleem liet het fors afweten.

de RvC nog niet doorhad dat ik niet vrijwillig zou terugstappen. We hadden afgesproken dat naar de buitenwereld gesteld zou worden dat ze opgestapt waren, omdat ze het oneens waren met mijn schorsing!

Toen die deal rond was en op papier stond -- mijn advocaat en ik waren daar niet bij aanwezig --, kwam ik aan de beurt. Ik legde het stuk op tafel waarin ik aangaf dat ik het verstandiger vond dat de RvC zelf aftrad, maar dat ze, als ze dat niet wilden, mij beter tot de aandeelhoudersvergadering niet konden schorsen en lieten samenwerken met de beoogde nieuwe man. De aandeelhouders konden dan besluiten mij of die nieuwe man naar huis te sturen (bij vertrek van de nieuwe man zouden de commissarissen natuurlijk ook vertrekken). Ik wist absoluut niet wat de mogelijke uitkomst zou zijn van een dergelijke aandeelhoudersvergadering, maar ik vond het zuiverder als het proces op die manier verliep dan als ik zomaar was weggegaan met een half miljoen schadevergoeding in mijn achterzak. Als namelijk de RvC geen vastomlijnd plan had en geen nieuwe financiers, zou de crisis waarin Newconomy bestuurlijk werd gestort de kans op succes van die nieuwe man wel eens heel klein kunnen maken. Ik had die nieuwe man inmiddels 's middags een half uur gesproken. Het was Kees Scholtes die bij ing in de Raad van Bestuur had gezeten en ervaring had met het besturen van participatiebedrijven. Uit het gesprek bleek me dat hij niets van it wist en dat hij ook nog geen vastomlijnd plannen had. Hij schermde alleen met zijn netwerk van mensen uit de financiële wereld die stonden te trappelen om iets met hem te doen. Het leek me eerlijk gezegd geen hoogvlieger, die bovendien weinig wist van de ins en outs van ons bedrijf.¹⁸

Ik heb het gevoel dat Pieter van Hoogstraten mijn voorstel amper begreep en niet tot zich liet doordringen welke voordelen het had ten opzichte van een schorsing en een harde strijd met mij om de macht. Later begreep ik dat de RvC aan Kees Scholtes keihard had toegezegd dat hij de enige kapitein op het schip zou zijn. Mijn voorstel deed dat natuurlijk geweld aan, want er was al een arbeidscontract met Scholtes overeengekomen, dat getekend zou worden direct na het effectueren van mijn schorsing. Pieter van Hoogstraten wees derhalve mijn voorstel categorisch af, na telefonische ruggenspraak. We kwamen tot de conclusie dat ik geschorst was en dat de RvC zo snel mogelijk, statutair binnen ongeveer 2,5 week, een aandeelhoudersvergadering zou laten plaatsvinden. Maar in de statuten staat dat na schorsing een dergelijke vergadering na maximaal drie maanden dient plaats te vinden en de RvC bleek de vergadering, ondanks hun toezegging die ook in hun persbericht stond, vooralsnog niet uit te schrijven. De brief waarin de schorsing werd bevestigd, kwam pas na meer dan een week, en dan nog na veel aandringen van mijn advocaat. Het was slechts een korte formele bevestiging, zonder enige uitleg of argumenten.

Omdat ik zelf de trend wilde zetten in de publiciteit, liet ik diezelfde avond nog om elf uur een persbericht uitgaan, terwijl de RvC dat pas de volgende ochtend deed. Omdat ik pas om zes uur 's middags van ons pr-bureau had gehoord dat het mij niet mocht bijstaan en bovendien wel voor de RvC de perszaken zou behartigen, had ik vanaf dat moment telefonisch overlegd met mijn nieuwe bureau 'Hill & Knowlton'. Met dat persbericht van elf uur 's avonds voorkwam ik dat de RvC de volgende dag de trend zou zetten.

De publiciteit de volgende dagen was inderdaad zoals ik verwacht had: zo ongeveer dodelijk voor zowel Newconomy als voor mijzelf. Er bleef geen spaan heel van wat ik gedaan had of wat Newconomy aan het doen was. En het viel me op dat zo hier en daar niet alleen oude, onjuiste, informatie gerecycled werd, maar dat er nieuwe 'ingewijden' waren met allerlei nieuwe 'informatie'. Vooral *De Telegraaf* bracht veel informatie van

¹⁸ Uit het CV dat Pieter me van hem gaf kon ik opmaken dat deze al op 17 november 2000 door Hans Brouwer naar Pieter van Hoogstraten was gefaxed.

‘ingewijden’. En *Het Financiële Dagblad* publiceerde op bladzijde 2 op 24 januari een soort necrologie, waarin beduidend meer onzin stond dan ik die week las in *Weekend* dat ook een artikel aan mijn levensloop wijdde.¹⁹ Het artikel over Newconomy was duidelijk niet geschreven door de vaste journalist, Roy op ‘t Veld, die zeer goed geïnformeerd was en wel afgewogen en uitstekende beschrijvingen gaf van wat er bij ons gebeurde.

De schorsing hield in dat ik mijn sleutels van het gebouw moest inleveren en ook niet meer binnen mocht komen. Die nacht hebben we nog de andere leden van het managementteam en het personeel op de hoogte gebracht. De volgende ochtend kwam Pieter van Hoogstraten samen met de nieuwe man Kees Scholtes naar het kantoor om het personeel te informeren. Die dinsdag heb ik de hele dag persgesprekken gevoerd die georganiseerd waren in nauwe samenwerking met mijn nieuwe pr-bureau, Hill & Knowlton. Voor die gesprekken hadden we een kleine ruimte in het Hilton gehuurd en zowel foto’s als televisie-opnamen wekten de indruk dat dit tijdelijk mijn nieuwe kantoor was. Hoewel ik altijd heel tevreden ben geweest over hoe First Financial de pr voor Newconomy had gedaan, was ik erg onder de indruk van de snelheid en slagvaardigheid waarmee Hill & Knowlton de contacten regelde en mij begeleidde bij het vertellen van mijn verhaal.

Het bleek al snel dat alle verwachtingen die ik had gehad over de negatieve gevolgen voor Newconomy, het netwerk, de bestuurskracht en de betrokken personen, meer dan uit aan het komen waren. In plaats van in een moeilijke situatie te bezien hoe je met elkaar een oplossing vindt die het beste is voor het bedrijf en alle betrokkenen, had de RvC gekozen voor een weg die het bedrijf in een vrije val bracht. De conclusie van Peter Appeldoorn was terecht: paniekvoetbal door een zwakke RvC die wilde bewijzen dat ze krachtig kon optreden.

¹⁹ Er werd ruim gebruik gemaakt van het Quote artikel uit juli 2000, maar dan in een soort overtreffende trap. Met o.a. de melding dat ik er nogal een handje in had om relaties aan te gaan met directrices van bedrijven waarin ik investeerde. En er stond ook nieuwe onzin in, zoals het feit dat ik bij onze roadshow in New York vooral over mijn boek heb zitten praten en dat we daardoor bij onze gesprekspartners snel buiten werden gezet.

35. Zes weken buiten

Toen brak een fase aan, zoals ik die in mijn werkzame leven nog nooit meegemaakt had. Niet alleen was er door die maatregel van de RvC grote schade aan Newconomy toegebracht, er ontstond ook een strijd om de stemmen van de aandeelhouders in de vergadering die -- zo dacht ik -- na 2,5 week gehouden zou worden. Bovendien was ik abrupt van alles afgesneden: ik mocht niet meer op kantoor komen, geen gebruik meer maken van de faciliteiten en de adviseurs van het bedrijf niet meer inschakelen.²⁰

Ik denk dat die periode voor mij vier fasen kende: de periode van ongeloof, boosheid, gelatenheid en veerkracht. Ik zal ze hieronder beschrijven.

In de eerste ganderhalve week dacht ik vooral dat alles eigenlijk een groot misverstand was en dat de andere aandeelhouders, zoals NeSBiC, de RvC wel op andere gedachten zouden brengen. Als zou blijken dat Scholtes nog geen goed uitgewerkt plan had en ook geen financiers, zou toch duidelijk moeten zijn dat de RvC een heilloze weg was ingeslagen! Ook bij het personeel was de ontsteltenis groot en van de drie resterende leden van het managementteam, Wiegert van der Mey, Piet-Hein de Jager en Peerke Anink, waren de eerste twee geschokt toen ze ontdekten dat er inderdaad geen plan was en er ook geen financier klaarstond. Peerke Anink bleek een grote opportunist en bekeek alleen maar welke positieve uitwerking de ontstane situatie had op de belangrijkheid van zijn rol binnen het bedrijf. Hij voorkwam o.a. op diverse momenten dat het personeel vrijwel eensgezind actie ondernam.

De aandeelhouders stelden zich afwachtend op. De belangrijkste werden uitgenodigd voor een ontmoeting met Kees Scholtes en Pieter van Hoogstraten en kregen daar te horen dat men tot eind februari de tijd wilde nemen om met een compleet plan te komen en dat men al een aantal partijen wist dat aan dat plan wilde meewerken.

Tot mijn teleurstelling werd, in tegenstelling tot de toezegging, de bijzondere aandeelhoudersvergadering die over mijn toekomst moest beslissen, niet direct uitgeschreven. Mijn schorsing zou dus de maximale statutaire periode van drie maanden kunnen gaan duren.

Het was duidelijk dat Newconomy in een ernstige crisis terechtgekomen was. Alle lopende zaken werden als het ware gestopt. Veel know-how was weg en het relatienetwerk, ook met de partnerbedrijven, was fors verstoord. Er lag een groot probleem bij Yooz, waar twee weken later een cruciale aandeelhoudersvergadering zou worden gehouden, waarbij ik een centrale rol zou spelen. In het belang van Newconomy was ik bereid, ondanks mijn schorsing, die rol te vervullen. Ik deed dat alleen nadat ik daarvoor schriftelijk was gevraagd, wat Pieter van Hoogstraten enkele dagen na mijn schorsing deed.

De RvC had verwacht dat Meindert Landsmeer een centrale rol zou kunnen spelen als adviseur van Kees Scholtes, maar Meindert was inmiddels al aan de slag bij NetEffect en was het dermate oneens met de genomen maatregelen dat hij er ook zeker niet op een of andere manier bij betrokken had willen raken. Weer een blijk van het slechte taxatievermogen van de RvC. Wel had Meindert Pieter van Hoogstraten gebeld en hem aangegeven dat hij vond dat de volkomen verkeerde weg was ingeslagen. Enkele dagen

²⁰ Op een gegeven moment een gesprek zou hebben met een mogelijke financier. Ik diende daartoe een onderbouwing te hebben van bepaalde informatie die door de RvC officieel naar buiten was gebracht. Die kreeg ik desgevraagd niet, omdat men, zoals men het formuleerde, geen verschil tussen aandeelhouders mocht maken! Wel realiseerden noch Kees Scholtes, noch de RvC dat het nog wel toegang hebben op het intranet en emailsysteem in feite veel belangrijker was dan fysiek in het bedrijf zijn. Ik gebruikte de eerste dagen dan ook om het hele elektronische archief van Newconomy via internet naar mijn computer over te halen.

later werd Oscar Appeldoorn door Pieter van Hoogstraten en Kees Scholtes benaderd om een deel van zijn taken weer op te pakken. Voor Oscar persoonlijk was dat zeker een overwinning, maar naar de buitenwereld was dat nogal vreemd te verkopen. Oscar was immers zogenaamd weggegaan uit solidariteit met mij en het weer aan de slag gaan bij Newconomy zou als het ware een negatieve uiting in mijn richting zijn. Hij probeerde mij er telefonisch van te overtuigen dat het goed voor mij was als hij weer aan de slag ging, maar ik voorzag al wat er zou gebeuren en was zeer kwaad. De keuze om vrijwillig op te stappen en daarbij te melden dat dit uit solidariteit met mij was, is zijn persoonlijke keuze geweest. Ik heb bij alle perscontacten destijds die lijn aangehouden, maar als hij nu weer aan de slag ging, zou dat als afstand nemen van mij beschouwd worden. En inderdaad, nog geen uur later werd ik door *De Telegraaf* gevraagd wat mijn reactie was op het feit dat Oscar weer aan de slag zou gaan en dat hij dus blijkbaar niet meer achter mij stond, maar partij had gekozen voor de RvC. De volgende dag stond dat verhaal, zoals ik al had verwacht, groot in de krant.

Enkele dagen na de schorsing heb ik op een avond het personeel van Newconomy gevraagd naar een klein zaaltje in het Hilton te komen. Ik wilde ze uitleg geven over onze beweegredenen en mijn strategie om te proberen een oplossing te vinden. Kort daarvoor werd ik door Pieter van Hoogstraten gebeld, die me verbood deze sessie te houden. Ik zei hem dat hij geen recht had dat te doen. De meeste mensen waren er dan ook. Ik vertelde ze onder meer dat ik het zeer belangrijk vond dat ze optimaal geïnformeerd waren en zouden blijven en dat ik alle relevante informatie over de ontwikkelingen via e-mail naar ze toe zou sturen. Vooralsnog leek me het juist om gewoon aan de slag te blijven, maar het zou kunnen dat er een moment kwam, waarop ze in het belang van het bedrijf actie moesten ondernemen.

Voor mij was het natuurlijk belangrijk zoveel mogelijk steun te verkrijgen op de aandeelhoudersvergadering. Oscar, Ruud en ik hadden ongeveer vijftientig procent van de stemmen en we hadden berekend dat vermoedelijk maximaal tachtig procent zich tijdens de vergadering liet vertegenwoordigen. Ik diende nog vijftien procent te vinden om er zeker van te zijn dat de stemming in mijn voordeel zou uitvallen. Van enkele procenten was ik zeker, omdat dit personen of partijen waren waarmee ik een goede persoonlijke band had, maar alle anderen wachtten, terecht, af wat er zou gebeuren. Vanzelfsprekend was het overigens ook zo dat niet alleen die anderen, als de commissarissen bij de desbetreffende vergadering met een goed plan zouden komen, achter de commissarissen zouden gaan staan, maar ik zelf ook. Het ging namelijk niet primair om mij, maar om de toekomst van Newconomy. Het feit dat de vergadering maar niet uitgeschreven werd, gaf echter wel aan dat de commissarissen er niet van overtuigd waren een dergelijk plan te kunnen presenteren.

Jules van der Vegt had zich ten overstaan van mij gepresenteerd als specialist op het terrein van vijandige overnames en omdat hij ook aan geld leek te kunnen komen voor het invullen van plannen, nam ik ook snel met hem contact op om te zien of hij een aanpak zag die succesvol voor mij en Newconomy zou zijn. Hij leek helemaal in zijn element en in de eerste twee weken van de schorsing hebben we vaak overlegd over de mogelijkheden die er waren om de strijd op de aandeelhoudersvergadering te winnen. In die periode hebben we ook een overeenkomst opgesteld en getekend waarin onze samenwerking werd omschreven. Voor mij was het daarbij cruciaal dat daarin toegezegd werd dat na mijn terugkomst tien miljoen euro tegen normale condities aan Newconomy zouden worden geleend. Voor Jules van der Vegt leek het vooral belangrijk te zijn dat Newconomy zijn zakelijke internetactiviteiten, o.a. die waarover ik met hem en Tom Kok had gesproken, op basis van 'no cure no pay' zou implementeren. Afgesproken werd samen te werken om de meerderheid in de aandeelhoudersvergadering te verwerven. Omdat ik in ieder geval de

zekerheid wilde hebben dat het geld voor de lening er ook zou komen, stond in de overeenkomst dat er voor half februari een bankgarantie van vijfhonderdduizend gulden zou worden geplaatst of dat anders de overeenkomst verviel. Die bankgarantie kwam er niet en via diverse publicaties en adviezen van bepaalde mensen bleek me steeds duidelijker dat Van der Vegt bij lange na niet de persoon was die hij voorwende te zijn.²¹

In de heikele situatie rond Yooz, met een uitgekookte Tjibbe Veenstra die van elke zwakte of vormfout gebruikmaakte, ontdekte ik dat Pieter van Hoogstraten kort na mijn schorsing geluncht had met Tjibbe Veenstra zonder mij daarover vooraf of nadien op de hoogte gebracht te hebben. Ik was, ook tijdens mijn schorsing op verzoek van de RvC, degene die namens Newconomy de leiding had bij het moeizame proces dat zich aan het afspele was en beschikte over een e-mail van enkele dagen later van Tjibbe Veenstra waaruit duidelijk bleek dat die ingreep van Pieter van Hoogstraten mijn strategie ten opzichte van hem en Yooz doorbrak. Tjibbe bevestigde in die mail de inhoud van het gesprek met Pieter, waaruit bleek dat er een andere oplossingsweg gezocht werd dan waar ik mee bezig was. Toen ik dat las heb ik aangegeven direct te stoppen met mijn Yooz-activiteiten. Ik ontstak helemaal in woede toen ik begreep hoe negatief Van Hoogstraten zich naar buiten had uitgelaten over onze participatie in Yooz. Terwijl hij juist degene was die deze partij had aangebracht, en bovendien de negatieve verhalen had afgewimpeld die ik over Yooz gehoord. Hij bleek ook een soort persoonlijke relatie met Tjibbe Veenstra te hebben. Ik stelde het hele verhaal op papier en zond het via e-mail naar de medewerkers van Newconomy, waarmee ik wilde voorkomen dat Pieter van Hoogstraten intern verkeerde informatie zou verspreiden. Ik gaf het stuk ook aan Jules van der Vegt, die het bij een bespreking met Van Hoogstraten gebruikte om hem onder druk te zetten en zo te laten aftreden.²²

Op verschillende wijzen kreeg ik informatie uit de keuken van Newconomy. Sommige personen bleven solidair en verschaften me relevante stukken. Ook kon ik soms via het intranet zaken zien die men liever voor mij verborgen had gehouden. Zo vernam ik dat Pieter van Hoogstraten per 1 februari 2001 bij Datelnet ontslagen was en zich had gevestigd als onafhankelijk adviseur en las ik in de notulen van de vergadering van de RvC van eind januari dat Pieter van Hoogstraten wegens het vertrek van alle leden van de RvB inmiddels veel werk voor Newconomy moest doen en derhalve drieduizend gulden per dag wilde declareren. Het leek er wel op alsof onze schorsing -- ongeveer een week voordat Van Hoogstraten zich weer vestigde als onafhankelijk adviseur -- direct een goede inkomstenbron voor Van Hoogstraten betekende.²³

²¹ Van een aantal andere personen met prachtige verhalen hoe zij me konden 'helpen' in de moeilijke situatie waarin ik zat had ik wel direct door wat dit 'helpen' betekende. Ik hoorde de verhalen aan, maar ging niet verder. Het probleem was echter dat ik na de schorsing direct geheel geïsoleerd kwam te staan en dus in ieder geval met iedereen die zich meldde moest gaan praten. Ik had geen mogelijkheid, zoals ik het in die tijd uitdrukte, een ballotagelijst te gaan maken.

²² Naar aanleiding van de publiciteit die over het stuk ontstond, gaf Newconomy opdracht tot een onderzoek door forensische accountants. Dat onderzoek wees uit dat er geen procedurele fouten waren gemaakt bij de besluiten van Newconomy rondom de participatie in Yooz, iets dat ik trouwens wel wist. Ook kwam er duidelijk uit naar voren dat Pieter van Hoogstraten van diverse kanten was gewaarschuwd voor Tjibbe Veenstra toen hij vanuit kpn Multimedia met hem in zee ging. Ook *Telegraaf*-journalist Alfred Monterie had inmiddels een groot dossier over Tjibbe Veenstra, maar omdat niets daarvan door twee getuigen hard te maken was, werd daarvan maar weinig gepubliceerd. De dingen die ik over Tjibbe Veenstra hoorde, leken op wat ik ook bij Yooz had meegemaakt: slimme constructies waarbij hij zelf sterk bevoorrecht werd en een soort leven op kosten van het bedrijf dat door iemand uit ons management 'de wereld van Peter Stuyvesant' werd genoemd.

²³ Over de maand februari stuurde Van Hoogstraten uiteindelijk een rekening voor het bedrag van rond de 60.000 gulden, terwijl hij in die periode ook nog een week op vakantie was!

Kees Scholtes stelde zich min of meer op als iemand die boven de verschillende partijen stond en het ook jammer vond dat de dingen gelopen waren zoals gebeurd. Maar uit de geheime RvC-notulen die ik eind april 2001 onder ogen kreeg, bleek dat hij al weken voor de schorsing met de RvC in gesprek was geweest en had gesteld alleen aan de slag te willen als hij de volledige macht zou krijgen en dat betekende dus de ontslagaanvraag van de drie bestuursleden. Maar dat was niet het enige: zowel uit die besprekingen als uit het contract met hem valt af te leiden dat hij bij het slagen van zijn interimmissie de nieuwe ceo van het beursgenoteerde bedrijf zou worden. Op geen enkele manier had de RvC het met ons daarover gehad. Bij de beruchte vergadering die ik op 5 januari met de RvC in Nieuwegein had, had men op dezelfde plek uitgebreid overleg met Scholtes gehad over de aanpak die men zou volgen. En hij had ook bij onze onderhandelingen met de RvC, zowel op 19 als op 22 januari op de achtergrond zijn standpunten verkondigd. Wat zouden dingen anders gelopen zijn als de RvC een en ander open hadden gespeeld en er ruimschoots communicatie plaats had gevonden tussen het bestaande bestuur en Kees Scholtes! Ik zou zeker ingestemd hebben met een intensieve vorm van samenwerking en bij succes van de kant van Scholtes teruggetreden zijn ten gunste van hem. Hij zou aangenomen kunnen zijn met de exclusieve opdracht om in zes weken een plan op te stellen en financiers te vinden. En wij hadden niet alleen onze medewerking toegezegd, we zouden ook gesteld hebben dat we, desgevraagd, bij het slagen van zijn aanpak zouden aftreden.

Omdat alles plaatsgreep toen we bezig waren met het vaststellen van de jaarcijfers, diende dat proces afgerond te worden door de nieuwe leiding. Ten slotte had de winstwaarschuwing er eigenlijk al uit moeten gaan. Gezien de ingreep van de RvC en het feit dat er een nieuwe man zat, was te verwachten dat de cijfers van een heel andere orde zouden zijn dan wij vooraf hadden besproken. Dat zou immers de noodzaak om in te grijpen alleen maar groter gemaakt hebben en mijn positie bij de bijzondere aandeelhoudersvergadering verzwakken. Daarnaast had de situatie rondom de schorsing en alle nadelige gevolgen daarvan ook zeker tot waardevernietiging geleid. Ik hoorde dat men bezig was de cijfers op te stellen en meldde via e-mail dat ik vond dat ik daar een rol bij diende te spelen. Ik was immers slechts geschorst en de aandeelhouders moesten nog beslissen wie kort daarna de leiding van het bedrijf zou hebben. Kees Scholtes meldde me dat ik inderdaad nog een rol zou kunnen spelen en mijn licht mocht laten schijnen over de cijfers die men aan het opstellen was. Niets daarvan werd waargemaakt. Op zondag 4 februari werd ik wederom door de prima geïnformeerde Alfred Monterie van *De Telegraaf* gebeld. Hij meldde me dat die avond Newconomy met een winstwaarschuwing zou komen en met een verlies van meer dan zeventig miljoen gulden en dat Pieter van Hoogstraten in een interview met hem een hele serie negatieve opmerkingen over mij had gemaakt, waarop hij graag commentaar wilde hebben. Ik weigerde daarop in te gaan, omdat ik nog van niets wist, maar ik heb direct die avond een persbericht voorbereid, waarbij ik aangaf me te distantiëren van de cijfers en bovendien niet eens wist hoe ze samengesteld waren. Toen ik de twee interviews las die Pieter van Hoogstraten had gegeven -- in *De Telegraaf* en *Het Financiële Dagblad* -- besepte ik voor het eerst dat het echt oorlog was. Terwijl hij als commissaris vanaf dag een intensief bij alle facetten van de besluitvorming van Newconomy betrokken was geweest, leek hij wel een buitenstaander die alleen maar afgaf op het verleden en met name op mij. Peter Appeldoorn had volkomen gelijk gehad. Het ging er bij de commissarissen blijkbaar vooral om te laten zien hoe flink ze wel waren. Wat de gevolgen voor het bedrijf waren, was minder belangrijk, zoals later ook nog een aantal keren zou blijken. Bovendien: nog steeds was de vergadering niet uitgeschreven waar de aandeelhouders dienden te beslissen over mijn ontslag!

De interviews hadden voor mij twee grote gevolgen: een verandering in mijn relatie met de werknemers en het feit dat ik besepte dat ik dan maar zelf het initiatief moest nemen met betrekking tot de volledige informatie van de aandeelhouders.

Gezien mijn joodse achtergrond en het feit dat mijn vader een actieve rol heeft gespeeld in het verzet tegen de Duitsers, ben ik van kinds af geconfronteerd met verhalen over de Tweede Wereldoorlog. Ook heb ik veel boeken over die periode gelezen. Hoewel natuurlijk elke vergelijking met die oorlog mank hoort te gaan, merkte ik op dat zich processen aan het voltrekken waren waarvan ik elementen herkende uit wat ik gehoord en gelezen had over die periode. Dat betrof vooral de relatie tussen de werknemers en de nieuwe leiding, de werknemers met mij en de werknemers onderling, en daarvan speciaal die tussen het drietal dat het managementteam vormde en de rest van het personeel. Hoewel ik de werknemers goed was blijven informeren over de ontwikkelingen, vond ik tot dat moment nog niet dat zij gedwongen werden een keuze te maken. De interviews van Pieter van Hoogstraten veranderde dit gevoel. Hij desavoueerde als het ware het hele verleden van het bedrijf, inclusief de leiding. Als de medewerkers daar niets tegen deden, steunden ze als het ware impliciet die stellingname. Ze dienden volgens mij minimaal expliciet duidelijk te maken dat een dergelijke opstelling van de interim-leiding ook een afwijzing was van al datgene wat ze met elkaar bereikt hadden. Hoewel ik een staking gevoelsmatig de meest juiste keuze vond, diende er mijns inziens minimaal iets te gebeuren in de richting van Pieter van Hoogstraten en mij over het feit dat deze uitspraken volledig ongepast waren. Hoewel ik begreep dat onder de medewerkers ook echt geprobeerd werd iets te doen, werd dat met name door het managementteam, en in het bijzonder door Peerke Anink, verhinderd. Ik heb alle Newconomy-medewerkers in die periode derhalve een e-mail gestuurd waarin ik aangaf dat ook niets doen een keuze was en dat ik door hen steeds compleet op de hoogte te houden een situatie wilde scheppen waarin men later niet kon zeggen 'als ik dat geweten had, dan....'. Dat zou een reactie zijn van mensen met wie ik in de toekomst absoluut niets zou kunnen -- een soort 'ich habe es nicht gewusst'-trauma. In de e-mail maakte ik ook een vergelijking met 'burgermeesters in oorlogstijd'; die tijdens de Duitse bezetting immers ook in functie bleven om te voorkomen dat het nog erger zou worden.²⁴

In die periode vond er ook een bijeenkomst plaats tussen Kees Scholtes en Hans Brouwer en de directies van de partnerbedrijven. Volgens wat ik gehoord heb over die vergadering waren de directies van de partnerbedrijven behoorlijk negatief over zowel de plannen van Kees Scholtes als de uitleg van Hans Brouwer. Ook het partnernetwerk van Newconomy leek dus onherstelbaar beschadigd te zijn.

Aan het eind van die week bleek er vanuit de werknemers nog amper wat gebeurd te zijn. Ik begreep dat men wel wat pogingen had ondernomen om op één lijn te komen, maar dat vanuit het management tegenacties waren ondernomen, omdat het Newconomy verder schade zou berokkenen. Ik kreeg toen een vrij nietszeggend mailtje van het personeel, wat evident een soort compromis was. Het leek een beetje op de mop die ik had gehoord over een ziek kamerlid: dat kreeg een fruitmand met daarin een kaartje 'De leden van de Tweede Kamer wensen u van harte beterschap; met 98 stemmen voor en 34 stemmen tegen'. Toen ik dat weekend met mijn partner Liesbeth Hop en haar zoontje Nick in Artis was, merkte ik dat er iets bij mij geknapt was. Iedere band die ik had gevoeld met de mensen binnen het bedrijf was over, behalve de band met de twee personen die me continu van alle relevante interne informatie bleven voorzien, ondanks het feit dat ze daarmee het risico liepen van ontslag op staande voet.

²⁴ Ik weet goed dat mijn ouders, die o.a. in Duitse concentratiekampen hebben gezeten bijna nog erger dan het optreden van de Duitsers vonden dat ze opgehaald werden door Nederlandse agenten, naar de trein werden gereden door Nederlandse trambestuurders en naar Westerbork werden gebracht door Nederlandse machinisten!

In die periode stelde ik weer eens vast dat e-mail, en dus internet, een gouden medium is: ik kon namelijk binnen de Vijfde dimensie heel eenvoudig met alle personeelsleden blijven communiceren, zonder dat ik meer tot mijn beschikking had dan een computer en een telefoonlijn. Hoewel ik inmiddels ook van het interne e-mailsysteem afgegooid was, bleef een e-mail sturen naar alle medewerkers van het bedrijf voor mij een fluitje van een cent. Tevens kreeg ik alle relevante interne mails via e-mailadressen buiten Newconomy toegestuurd! En de zaken die ik in het openbaar naar buiten wilde brengen, liepen via de website www.maurice.nl, die mijn zoon Marc beheerde. E-mail speelde bovendien een belangrijke rol bij mijn communicatie met journalisten, die mij vragen stelden of die ik van informatie voorzag. Vanuit de Vijfde dimensie was ik dus eigenlijk nog steeds binnen Newconomy aanwezig.

Op de dag van het verschijnen van het interview met Pieter van Hoogstraten verzond ik een ultimatum naar de RvC, waarin ik aangaf dat ik nu wilde dat de beloofde aandeelhoudersvergadering uitgeschreven werd en dat ik, als dat niet gebeurde, op 7 februari, de dag waarop de vergadering gehouden had kunnen worden als de RvC die vergadering direct na mijn schorsing had uitgeschreven, een eigen openbare vergadering zou houden voor pers en aandeelhouders. Omdat hierop geen echte reactie kwam, heb ik die bewuste vergadering gehouden, in het Sheraton op Schiphol. Ik had een rede voorbereid die ik ook gehouden zou hebben als de echte aandeelhoudersvergadering die dag had plaatsgevonden. Tevens heb ik van de correspondentie tussen de RvC en het bestuur alle relevante stukken over de schorsing openbaar gemaakt. Vanzelfsprekend werden die stukken door mijn zoon Marc ook op internet gezet.

De pogingen van Jules van der Vegt om hetzij met de RvC tot een deal te komen of de stemrechten te verwerven van grootaandeelhouders, leverden niets op. Het werd mij steeds duidelijker dat hij geen enkele positieve bijdrage leverde.²⁵

In die periode had ik een enorme steun aan Tom Kok. Hoewel ik in feite via Jules van der Vegt met hem in contact was gekomen, bleek hij weinig met hem te maken te hebben en zich maximaal te willen inspinnen om de ontstane problematiek tussen mij en de commissarissen op te lossen. Ook werd hij op den duur een soort bemiddelaar tussen mij en Van der Vegt. Een rol waarvoor ik hem zeer dankbaar was. Tom Kok is een warme, originele en creatieve man, die -- net als ik -- niet bang is voor welke gevolgen dan ook voor hemzelf.

Het fascinerende van de positie waarin de RvC zichzelf en Kees Scholtes had gemanoeuvreerd, was dat een mogelijke oplossing in ieder geval mede zou afhangen van de steun die zij zouden krijgen van de eigenaren van 42,5 procent van Wish (ppn), die op 9 mei betaald dienden te worden. Op 19 januari hadden we in feite een principedeal met ze gehad, maar de situatie was natuurlijk ingrijpend veranderd. Hoewel {kk}ppn duidelijk sympathie had voor mij en mijn positie, was het duidelijk dat zij op zakelijke gronden een beslissing moesten nemen -- als ze een goed aanbod zouden krijgen van Kees Scholtes, zouden ze dat zeker niet voor mij dienen af te slaan. We spraken goed af met elkaar te communiceren over alle ontwikkelingen en voordat ze definitief een deal zouden sluiten, zouden ze mij de kans geven met hetzelfde voorstel te komen. Terwijl de RvC en Kees Scholtes er alles aan deden om ervoor te zorgen dat ik vrijwel niets zou weten van wat er intern gebeurde, kreeg ik dus van alle kanten informatie over wat er aan de hand was. Het bevreedde mij zeer dat er op een gegeven moment een sessie was, waarvoor alle grote

²⁵ In die periode werd ook op twee achtereenvolgende dagen ingebroken bij Newconomy. Niet alleen werden computers gestolen er werd ook een puinhoop achtergelaten. Ik hoorde dat sommigen Jules van der Vegt verdachten er op de een of andere manier achter te zitten. Op dat moment vond ik het een belachelijk idee, maar later begon ik daar toch anders over te denken.

aandeelhouders waren uitgenodigd om met Kees Scholtes en Pieter van Hoogstraten over de ontstane situatie te overleggen en ik niet tot de genodigden behoorde. Ik was immers ook een grootaandeelhouder. Zelfs op mijn aanbod vooraf niet zelf te komen, maar een vertegenwoordiger te sturen, werd niet ingegaan. Newconomy was een beursgenoteerd fonds waarbij bepaalde restricties bestaan over het uitwisselen van informatie met aandeelhouders, maar waar men zich evident niet aan hield!

De vergadering van 7 februari werd door veel pers bezocht. Diverse fotografen lagen in de aanslag toen ik mijn toespraak hield. Op een gegeven moment tijdens mijn rede merkte ik dat er veel fotografen tegelijkertijd flitsten en ook meteen daarna verdwenen. Ik bleek bij een opsomming van 'in de eerste, tweede en derde plaats' alleen mijn vinger opgestoken te hebben van het bewuste getal. De volgende dag zag ik een grote foto van mij in de kranten, waarop ik -- gelukkig met een vrij vrolijk gezicht -- mijn middelvinger opstak. Tijdens de vergadering heb ik veel vragen beantwoord, maar de vergadering werd uiteindelijk voor de pers gedomineerd door de aanwezigheid van Frans Ramselaar, een aandeelhouder van het eerste uur, die ook een soort intermediaire rol wilde vervullen en door het optreden van Jules van der Vegt meer spoken zag dan er op dat moment waren. Volgens hem was er bijna een deal geweest tussen de RvC en mij, maar had Van der Vegt die verstoord. Dat was complete onzin, want er was met mij geen enkele onderhandeling gevoerd. Het was echter ongeveer wel het meest belangrijke nieuws dat uit die bijeenkomst naar buiten kwam.

Ik raakte steeds meer ontmoedigd. Het bedrijf ondervond steeds meer schade, er was duidelijk nog geen plan of nieuwe financiers, mijn relatie met de mensen binnen de organisatie was steeds meer verstoord en de vergadering van aandeelhouders was nog steeds niet uitgeschreven.

Op zaterdag 10 februari verscheen in *de Volkskrant* een artikel waarin stond dat {kk}abn{xk} Amro achter mijn schorsing had gezeten en het leek erop dat Pieter van Hoogstraten dat ten overstaan van de journalist min of meer had bevestigd. Hoewel ik wel dacht dat met name Hans Brouwer, die bij abn Amro had gewerkt, op individueel niveau contacten had gehad met bepaalde personen binnen de bank, dacht ik niet dat de schorsing een vanuit de bank georchestreerde manoeuvre was: mijn eigen contacten bij abn Amro waren direct na de schorsing duidelijk geschokt over wat er gebeurd was en als de bank er wel achter had gezeten, zouden ze er wel voor gezorgd hebben dat er oplossingen waren voor de problematiek die er lag. Dat was niet het geval geweest, hoewel de bank, vanzelfsprekend, wel actief meewerkte om Kees Scholtes te laten slagen.

In dat weekend bleken zich een aantal interessante ontwikkelingen voor te doen. De vele publiciteit bleek niet alleen het bedrijf en mij veel schade te berokkenen, maar ook de RvC. In *Het Financiële Dagblad* had Arnold Heertje een zeer negatief artikel geschreven over de wijze waarop de commissarissen optraden en mijn advocaat begreep van Kees Scholtes dat het beursbestuur eiste dat uiterlijk eind februari de bijzondere aandeelhoudersvergadering belegd werd. Het tijdelijke bestuur van Newconomy was, naar eigen zeggen, heel ver met het voltooien van het complete plan, maar was bang dat het beleggen van de vergadering wat te vroeg kwam of het plan weer in het water zou doen vallen. Daarom wilden ze een deal met me sluiten over het voltooien van het plan. Gezien het feit dat de 'soap' die zich aan het voltrekken was schade aan alles en iedereen toebrengt en ik ook steeds minder zag hoe Newconomy dit zou overleven, stond ik zeker niet afwijzend tegenover een mogelijke deal over dit onderwerp. Ze vroegen me twee weken uitstel voor het uitschrijven van die vergadering en ik was bereid daar zelfs drie weken van te maken, namelijk 6 maart 2001. Wel had ik als eis dat mijn schorsing per direct zou worden opgeheven en Pieter van

Hoogstraten als commissaris zou aftreden als er voor die datum geen *letter of intent* lag met de partijen waarmee men in onderhandeling was. Na veel tegenstribbelen kwamen we enkele minuten voor het verstrijken van de deadline (het moment dat de advertenties moesten worden ingediend voor het bijeenroepen van de aandeelhoudersvergadering van 28 februari) tot overeenstemming.²⁶

In de deal die op 12 februari werd gesloten²⁷, was afgesproken dat ik verder geen uitlatingen over Newconomy naar de pers zou doen. Ik had het gevoel dat de kans groot was dat de commissarissen zouden slagen en was daar eigenlijk wel blij mee. Ik maakte van de daarop volgende drie weken een rustige periode en ging nadenken wat ik na 6 maart zou gaan doen als de commissarissen in hun aanpak zouden slagen, wat ik inmiddels oprecht hoopte. Het luchtte me namelijk wel op van de hele zooi, waarin een en ander zo ongeveer in ontaard was, verlost te worden.

In feite speelden er nog twee punten in de publiciteit. Allereerst was er de vraag of ABN Amro al dan niet betrokken was geweest bij de schorsing. Daarover had Pieter van Hoogstraten een formeel briefje geschreven en daarbij expliciet ontkent dat abn Amro enige rol bij de schorsing had gespeeld. Ik heb een brief gestuurd naar Rijkman Groenink met alle relevante informatie waarover ik beschikte en met het vermoeden dat er wel ergens in de organisatie vormen van contact waren geweest. Kort daarop ontving ik als antwoord dat al eerder een uitgebreid onderzoek binnen de bank had plaatsgevonden en niemand over het onderwerp ‘bestuur van Newconomy’ voorafgaande aan de schorsing contact gehad had met de leden van de r[x]vc. Op een gegeven moment verschenen in *Vrij Nederland* delen uit een intern dossier van {kk}abn Amro. Men had het vermoeden dat ik dat aan *Vrij Nederland* had gelekt. Later bleek mij dat het een onderdeel was van de spelletjes die Jules van der Vegt aan het spelen was.

Het tweede punt was ingrijpender en had veel meer gevolgen voor de interactie tussen de commissarissen en mij. Als compensatie voor het feit dat er vlak voor de beursgang geen optieregeling voor de commissarissen was voorgesteld, was ik destijds met een ander voorstel gekomen. Newconomy had een fonds om het medewerkers en partners van Newconomy mogelijk te maken aandelen te kopen. Dat fonds had de omvang van vijf miljoen gulden, maar er werd slechts ruim twee miljoen gulden van afgenomen. Ik bood de commissarissen aan ieder voor honderdduizend euro mee te gaan doen. Drie commissarissen deden dat ook, alleen Arthur van Hoff wilde niet. In feite was het niet meer dan een lening vanuit het fonds om aandelen voor de personeelsleden te kopen. Na uiterlijk vijftien maanden moesten die leningen weer afgelost worden met een normale rente. Niets spectaculairs dus. Het enige bijzondere eraan was dat ik borg stond bij de abn Amro voor de lening van die maximaal vijf miljoen gulden. en dus eigenlijk ook garant stond voor het

²⁶Kees Scholtes had in het weekend aan mijn advocaat geschetst dat ik in die weken nog een belangrijke rol zou moeten spelen en dat in het plan dat hij had er ook nog een duidelijke rol voor mij was weggelegd. Ik was daar niet eens van gecharmeerd en ik onderkende meteen dat het slechts smeerolie was om de deal tot stand te brengen. Kees Scholtes nam inderdaad na die overeenkomst slechts een keer contact me op, en dan nog na aandringen van mijn advocaat, en gaf daarbij amper informatie. En uit de later door mij ontvangen notulen bleek wel dat het laatste waaraan de RvC dacht mij nog netjes te gaan behandelen als ze het plan succesvol zouden afronden.

²⁷In mijn leven hebben cijfers altijd een speciale rol gespeeld. Ik ben licht telepathisch en heb dat diverse malen bewezen. O.a. in een live interview met Jeroen Pauw, waar ik een getal onder de 20 waaraan hij dacht, raadde. Maar ook verjaardagen spelen een bijzondere rol. Zo is mijn vrouw overleden op mijn verjaardag en bleek me later dat dit bij ook bij mijn vader en grootmoeder het gebeurd was dat hun partner op hun verjaardag is overleden. Mijn vader is uiteindelijk in 2002 overleden op de verjaardag van zijn kleindochter. Later realiseerde ik me dat deze overeenkomst met de RvC afgesloten was op de verjaardag van mijn overleden vrouw en precies liep tot de verjaardag van mijn vader.

betalen van die driemaal honderdduizend euro van de commissarissen. Achteraf gezien was het een onhandige constructie, die echter te goeder trouw door alle betrokkenen was aangegaan.

Omdat ik gezien de ontwikkelingen rondom Newconomy ook mijn persoonlijke financiële risico's wilde minimaliseren, verzocht ik begin februari de drie commissarissen om op korte termijn mijn garantie voor hun aandelenbezit dat ze via het personeelsfonds hadden gekocht, over te nemen en in ieder geval met de abn Amro te overleggen hoe ik niet meer voor hen garant hoefde te staan. Ik hoorde niets, ook niet na twee keer aandringen. In de derde week van februari was ik daarover zo boos, dat ik die informatie door heb gespeeld aan de pers. Ik wist wel dat het effect daarvan negatief was voor de commissarissen, maar ik had ook niet het gevoel dat in de vier weken daarvoor de commissarissen erg bezig geweest waren met de negatieve gevolgen in de pers voor mij van hun handelen, om het maar eufemistisch uit te drukken. Het was inderdaad een bommetje, waarbij wederom Arnold Heertje in een artikel korte metten maakte met de commissarissen.

Ik zette mijn contacten met Van der Vegt op een laag pitje. Het was duidelijk dat de stemmen op de aandeelhoudersvergadering niet meer beslissend zouden zijn voor de toekomst van Newconomy, nog afgezien van het feit dat Van der Vegt op dat punt niets te verhapstukken had. Ondanks al zijn grote woorden had hij in de richting van de aandeelhouders niets bereikt en werd het me steeds duidelijker dat hij ook niet over de fondsen beschikte waarover hij steeds zo hoog opgaf. Mijn overeenkomst met hem was ook daardoor van nul en generlei waarde geworden (die ging namelijk over het verkrijgen van een meerderheid aan aandelen en wat daar dan mee zou gebeuren). Van der Vegt kwam toen met een voorstel voor een bijgesteld contract. Toen ik het las, wilde ik het absoluut niet tekenen, omdat ik enerzijds niet verder met hem wilde en anderzijds de voorgelegde overeenkomst alleen nog maar ging over wat ik zou moeten doen en niet over wat hij zou leveren. Omdat Van der Vegt zich inmiddels steeds harder en indringender begon op te stellen, leek me het verstandig hem te melden dat ik de overeenkomst wat zou bijstellen. Ik had inmiddels vastgesteld dat hij gedurende de dag veel dronk en in de loop van de dag steeds minder scherp werd. Ik heb hem de volledig door mij aangepaste overeenkomst vervolgens 's avonds getekend overhandigd. In feite was het contract volledig vrijblijvend geworden en was elke angel eruit gehaald. Mijn taxatie dat de inhoud van de overeenkomst 's avonds niet tot hem door zou dringen, was juist geweest en hij zegde toe de overeenkomst getekend bij me terug te bezorgen. Dat is nooit gebeurd. Wel beklagde hij zich er later over dat zijn 'achterban'²⁸, wat dat ook wezen moge, niets aan die overeenkomst had.

Zowel via geluiden uit de organisatie zelf als uit het contact met mijn advocaat bleek dat bij Newconomy de ontwikkeling naar een deal inderdaad voortvarend verliep. Ik werd er echter volledig buiten gehouden en wist ook niet met welke partijen gesproken werd. Kees Scholtes had ook met ppn gesproken en kwam met een voor hen gunstig voorstel als de deal rond zou komen. Toen ppn me informeerden en vroeg wat ik van dat voorstel vond, meldde

²⁸ Zijn achterban zouden geldschieters zijn waarmee hij in het verleden vaker mee had samengewerkt, volgens zijn zeggen. Hoewel hij ontkende dat dit zwart geld zou zijn heb ik steeds meer het gevoel gekregen dat het daarover wel zou gaan. Maar wat ik vooral vaststelde was dat welke achterban er ook zou zijn dat deze blijkbaar weinig vertrouwen nog in Van der Vegt hadden, want hij kwam nooit met iets concreets. Vermoedelijk was zijn aanpak om eerst iets in handen te krijgen — zoals controle over mij in mijn functie als bestuursvoorzitter van een beursgenoteerd fonds — en dan naar partijen te gaan die wellicht aan zijn opzetjes mee wilden doen. Dat betekende dat hij in alle richtingen moest bluffen dat hij bepaalde dingen voor elkaar had, waarna hij zijn echte spel zou kunnen gaan spelen. Ik heb het vermoeden dat het hem vroeger wel eens gelukt zal zijn, maar die tijd was inmiddels duidelijk voorbij.

ik dat het mij een prima deal leek en dat ik absoluut niet meer bezig was met een alternatief pad.

Alles wees erop dat rond 1 maart de bewuste *letter of intent* getekend zou worden. Kort daarvoor vernam ik de naam van een van de beoogde partijen: financiers die achter Nethaven zaten. Wie die andere partij was, wist ik niet.

Omdat ik de baas van Nethaven kende, hij zat vroeger bij de bank Kempen en ik geen informatie van Kees Scholtes kreeg, zocht ik contact met hem. Er was namelijk een punt in de overeenkomst dat toch wel relevant was. Als ik de deal namelijk niet goed zou vinden had ik volgens de gesloten overeenkomst het recht om direct om een aandeelhoudersvergadering te vragen (die anders waarschijnlijk wat later gehouden zou worden, en dat wilde ik voorkomen), zodat het mij verstandig leek om me er nog voor het afsluiten van de deal mij enigszins bij te betrekken. Ik werd echter ook aan die kant afgehouden.

In de krant verschenen speculaties over de bij de deal betrokken partijen. Zo zou onder andere Reggeborgh er deel van uit maken, de Nederlandse partij van de broers Wessels die meer dan een miljard gulden had verdiend aan de beursgang van World Online. De broers ontkenden echter.

Laat op de avond van 1 maart kreeg ik een telefoontje dat mij zeer schokte. Pieter van Hoogstraten meldde mijn advocaat dat de deal niet doorging, omdat één partij op het laatst had afgehaakt. Ik had er niet meer op gerekend voor Newconomy actief te moeten worden en het trok me ook absoluut niet meer aan, gezien de situatie waarin het bedrijf was geraakt -- ik had mijn eerste slapeloze nacht van de hele periode.

36. Toch weer terug

Toen ik later meer informatie kreeg over de afgeketste deal, zag ik dat het bijna onvermijdelijk was dat er voor 6 maart geen *letter of intent* was gekomen. Als men mij had gemeld dat de tweede partij waarmee men sprak -- de partij die op het laatste moment op een zeer onheuse manier afhaakt -- het investeringsvehikel van Peter Vervest was, dan had ik ze zo wel kunnen voorspellen dat dit zou gebeuren. Maar wat nog belangrijker was: er waren nog helemaal geen waarderungen gemaakt van wat de partijen van Newconomy waard waren en wat de inbreng van de externe partijen waard was (geld en belangen in it - bedrijven). Ik ben ervan overtuigd dat, als op 1 of 2 maart de vergadering plaatsgevonden zou hebben om die waarderungen tot stand te brengen, Scholtes en de commissarissen met elke waardering genoeg hadden genomen om maar tot die *letter of intent* te komen. Ze hadden namelijk op meer manieren het eigen hoofd op het hakblok gelegd; weer iets dat de belangen van de bestaande aandeelhouders niet diende en het dramatische gevolg van het inslaan van de weg van de schorsing zonder dat er een alternatief plan was en zonder dat financiers toezeggingen hadden gedaan.

Hoezeer men bezig was om vooral de strijd met mij te winnen, bleek de volgende dagen. Die vrijdag werd er namelijk binnen het managementteam serieus gesproken over het aanvragen van surseance van betaling voor het bedrijf, voordat ik weer terug zou komen. Piet-Hein de Jager, de jurist uit het managementteam, heeft zich daar toen maximaal tegen verzet. Op die dag is er ook een gesprek geweest ten kantore van mijn advocaat. Kees Scholtes wilde nu wel met mij praten. Hij legde uit, waarmee hij bezig was geweest en vroeg nog een paar weken de tijd om een en ander toch nog rond te krijgen, zonder dat mijn schorsing werd opgeheven. Toen ik duidelijk maakte dat ik die weg niet wilde ingaan, maar wel wilde dat hij zijn werk zou voortzetten -- ik had namelijk zelf geen enkel alternatief beschikbaar -- stelde hij voor een goede relatie van hem, Jos Staatsen van Boer & Croon, een bemiddelende rol te laten spelen tussen de RvC en mij. Ik gaf aan dat de overeenkomst van 12 februari natuurlijk heel duidelijk was, maar dat ik in het belang van Newconomy best wilde zien of er nog een aantal aanpassingen konden plaatsvinden op de situatie na 6 maart. Jos Staatsen leek me een prima mediator, maar het leek me dan nog beter dat hij het samen met Tom Kok zou doen. Op dit voorstel ging men in en nog die dag was er contact tussen de 'mediators' Jos Staatsen en Tom Kok. Het weekend daarop ben ik naar het huis van Jos Staatsen gegaan om mijn verhaal te doen en ik had het gevoel dat hij na mijn gesprek toch een wat andere kijk op het totaal had dan op basis van de informatie die hij blijkbaar van Kees Scholtes had ontvangen. Ook volgens hem was de overeenkomst van 12 februari heel duidelijk.

De media wisten dat 5 maart een belangrijke dag zou worden. De commissarissen hadden al geruime tijd daarvoor aangekondigd dat ze op 5 maart naar buiten zouden komen met het definitieve plan en alles was al voorbereid voor de grote persconferentie, waarop ook de partijen voorgesteld zouden worden die in Newconomy zouden stappen. Ik werd vrijdag door diverse media gebeld over wat men al had gehoord over wat maandag bekend zou worden gemaakt. Ik wist toen echter al dat de deal was afgesprongen. De journalisten waren aan het vissen, terwijl ik uiterst terughoudend reageerde en aangaf ook zelf zeer nieuwsgierig te zijn naar wat er maandag naar buiten zou worden gebracht. *Het Financiële Dagblad* dacht te weten dat het weekend beslissend zou zijn en dat men vrijwel rond was met het ophalen van zestig miljoen euro. Toen ik werd gebeld om dit verhaal te bevestigen, heb ik gezegd dat ik weinig wist, dat ik in het weekend door Scholtes ingelicht zou worden, maar dat wat ik tot dat moment had gehoord over het plan er wel op leek te wijzen (wat

inderdaad zo was). In het artikel dat die zaterdag verscheen, werd ik opgevoerd als degene die deze informatie bevestigd had.

Met Jos Staatsen en Tom Kok werd afgesproken dat het gesprek over hoe het nu verder moest, op maandag 5 maart 's avonds gehouden zou worden. Zondagavond diende er echter wel een persbericht uit te gaan, waarin gemeld werd dat er in ieder geval die maandag geen *letter of intent* gepresenteerd zou worden en dat dinsdag een persconferentie zou plaatsvinden. Verontwaardigd las ik zondagavond om 9 uur de inhoud van het uitgebreide concept persbericht, waarin niet alleen aangegeven werd dat er nog geen *letter of intent* was, maar ook allerlei aspecten van de problematiek werden uitgelegd, alsmede datgene wat er in de nabije toekomst nog zou moeten gebeuren. Terwijl volgens mij, mede gezien de vergadering die de volgende avond zou plaatsvinden, kon worden volstaan met te melden dat er geen *letter of intent* was en dat dinsdag een persconferentie zou plaatsvinden. Twee uur lang vonden er heftige telefoongesprekken plaats tussen advocaten, commissarissen, Kees Scholtes en de mediators, wat leidde tot een zeer klein persbericht met de door mij gewenste meldingen.

Op maandagmiddag nam ik de strategie door met mijn advocaat. Ik was er, gezien de informatie die ik ook uit het bedrijf had gekregen, niet helemaal gerust op of de commissarissen zich wel aan de overeenkomst van 12 februari zouden gaan houden. Die avond ten kantore van Jos Staatsen ontmoette ik de commissarissen weer voor het eerst sinds januari. Kees Scholtes was niet aanwezig, wat vooraf bekend was, omdat hij thuis een verjaardag had. Tot mijn verbazing was Hans Brouwer er wel bij. Ik had gehoord dat hij hartklachten had gekregen en had hem daarover nog een vriendelijke mail gestuurd, want gezondheid is belangrijker dan wat dan ook. Hij vond echter de vergadering zo belangrijk dat hij erbij aanwezig moest zijn.

Jos Staatsen reageerde nogal boos op het feit dat ik Marinus Pannevis, mijn advocaat, bij me had, maar ik gaf aan dat ik het gesprek niet zonder hem wilde doen. Hij was in die zes weken meer mijn gesprekspartner/adviseur geworden dan mijn advocaat en wist van alles af. Zoveel vertrouwenspersonen had ik ten slotte niet overgehouden. Na wat gemor ging men akkoord, maar tijdens de vergadering ging het toch nog regelmatig bijna mis tussen Staatsen en Pannevis.

Conform onze vastgestelde strategie gaf ik aan over veel te willen praten, maar alleen als we eerst met z'n allen vast hadden gesteld dat de overeenkomst van 12 februari geldig was en dat ik het recht had om de afspraken integraal af te roepen (dus vooral opheffing van mijn schorsing en aftreden van Pieter van Hoogstraten). Toen kwam de aap uit de mouw: men vond dat de overeenkomst niet meer geldig was, omdat ik die zaterdag in *Het Financiële Dagblad* werd opgevoerd als iemand die bevestigde dat Kees Scholtes nog bezig was om het plan rond te krijgen en ik had me contractueel vastgelegd in die bewuste periode van drie weken niet naar buiten te treden. Ik gaf aan dat ik dat perscontact juist in het belang van het bedrijf had gedaan en dat er niet in de krant had gestaan dat de deal was gesprongen. Ik kon me niet voorstellen dat dit feit voldoende was om de overeenkomst te laten vallen. Het heeft toen bijna twee uur vergaderen tussen de commissarissen en de mediators gekost om vast te stellen dat de overeenkomst inderdaad nog gold en ik het recht had om te vragen om de integrale uitvoering van de afspraken.

Daarna ging het vrij snel. Vanzelfsprekend wilde ik dat de schorsing ongedaan gemaakt werd. En vanaf dat moment vond ik dat ik in het belang van Newconomy moest handelen en dat betekende dat ik het aftreden van Pieter van Hoogstraten pas bij de aandeelhoudersvergadering in mei heb laten plaatsvinden. De commissarissen hadden goede hoop dat Kees Scholtes er alsnog in zou kunnen slagen de deal, met een andere partij erbij, af te ronden en vonden dat we er alles aan moesten doen om hem in actie te laten. Omdat ik ook geen ander plan gereed had (in de laatste drie weken had ik er niets meer aan

gedaan en ik was ook nogal onthand geweest, omdat ik nog amper over actuele informatie beschikte), vond ik het goed dat hij aanbleef. De commissarissen vonden eigenlijk dat hij dan gewoon de baas moest zijn en ik dan aan hem moest rapporteren, maar dat vond ik niet. Ik was de eindverantwoordelijke bestuurder en Kees Scholtes mocht zelfstandig proberen zijn plan af te ronden. Hij werd gebeld en uit dat gesprek kwam een voorstel waarbij hij de directeur zou worden die verantwoordelijk was voor de reorganisatie. Later wreekte zich nogal dat hij niet bij de vergadering aanwezig was en telefonisch ingeseind was. Want hem was blijkbaar door de commissarissen meegedeeld dat hij volledig de vrije hand zou houden.

Vanzelfsprekend wilde ik de volgende twee maanden, tot aan de aandeelhoudersvergadering, niet meer zonder toezicht overleggen met de commissarissen, die ten slotte formeel wel mijn baas bleven. Er werd afgesproken dat de mediators een rol zouden blijven spelen tussen de commissarissen en mij. Als er een verschil van mening was tussen hen en mij zouden de mediators bindend beslissen. Dat gold trouwens ook voor een mogelijk conflict tussen Kees Scholtes en mij.

Volgens mij zagen de commissarissen nog een goede kans dat Kees Scholtes alsnog zou slagen. Als dat zou gebeuren, zou ik dus toch verdwijnen en hadden ze als het ware alsnog gelijk gekregen bij de weg die ze in januari waren ingeslagen. Tevens hadden zij het gevoel dat ik niet echt een alternatief had en hoewel ik het in de vergadering anders voorschemde, hadden ze daar wel gelijk in.

Er werden nog wat andere afspraken gemaakt, zoals het feit dat ik de RvC noch de leden van die raad persoonlijk, juridisch zou aanpakken vanwege datgene wat er gebeurd was. Aan de andere kant werd afgesproken dat de kosten die ik voor juridische assistentie had gemaakt en voor de – geweldige -- klus die Hill & Knowlton had verricht op pr-terrein door Newconomy werd betaald. Ook werden afspraken gemaakt over de inzet van de twee mediators. Na het ondertekenen van de akte op 6 maart om 11 uur 's avonds was ik weer terug in het zadel. Maar ik voelde me niet blij, omdat ik het gevoel had dat in zes weken het bedrijf heel diep het moeras was ingezakt en ik voor een onmogelijke opgave stond. Vrijwel alle relaties met de personen binnen het bedrijf waren verstoord of voorbij. Het relatienetwerk rondom het bedrijf was vrijwel kapot. Vanuit de media was een heel negatief beeld geschetst over het bedrijf en over mij. Het was slechts mijn verantwoordelijkheidsgevoel dat me zei de taak toch weer op me te moeten nemen.

Op 8 mei zou de aandeelhoudersvergadering moeten plaatsvinden. Dat was een belangrijke datum, omdat op de dag erna ook ppn hun aandelen konden opvragen als er in de tussentijd geen deal was, en gezien de koers van dat moment zou dat wel eens een meerderheid kunnen betekenen. Tevens diende er een accountantsverklaring te komen, waarin een zogenaamde continuïteitsverklaring was opgenomen. Dat houdt in dat er op basis van de financiële situatie van het bedrijf een zekerheid is dat er genoeg geld is om het bedrijf draaiende te kunnen houden tot 1 juli van het jaar daarop. Hoewel ik niet op de hoogte was van de actuele situatie, was het duidelijk dat er geen continuïteitsverklaring kon worden verstrekt als er geen oplossingen zouden zijn voor o.a. de financiële problematiek. Kortom: als alles op 15 april niet volledig rond was, was er niets te melden op de aandeelhoudersvergadering, was de continuïteit van het bedrijf in het geding en zou er surseance van betaling moeten worden aangevraagd. Er waren nog maar iets meer dan vijf weken te gaan.

Toen ik wegging, gaf ik vanzelfsprekend iedereen een hand, zoals ik trouwens ook bij mijn komst had gedaan, en we wensten elkaar sterkte en succes. In de auto belde ik naar huis om te vertellen dat mijn schorsing was opgeheven. Midden in het gesprek barstte ik, voor het eerst in die zes weken, spontaan in huilen uit.

Later die avond belde ik nog naar Piet Hein de Jager, een van de drie leden van het managementteam. De relatie was door de situatie van de afgelopen weken behoorlijk verstoord, maar hij was in zijn wijze van redeneren altijd zuiver gebleven. Ook had hij het aanvragen van de surseance van betaling tegengehouden. Ik meldde de uitkomst van de bespreking en gaf aan dat we nogal wat aanvaringen hadden gehad in de afgelopen periode. Ik wilde hem namens Newconomy toch oprecht bedanken voor wat hij in die periode gedaan had en hoopte op een goede samenwerking in de komende moeilijke tijd. Hij leek blij verrast te zijn door de inhoud van het telefoontje.

Ik belde ook naar Peter Kuipers, een interimmanager die ik via Meindert Landsmeer had leren kennen en die eerst vier maanden bij Pro Active actief was geweest en daarna twee maanden bij Yooz. Ik had hem in het weekend ingeseind en gezegd dat ik echt een vertrouwensman nodig had in de komende weken, dat ik er zeker van wilde zijn dat er altijd iemand op kantoor was die ik geheel kon vertrouwen en dat ik hem wilde inschakelen. Hij zou de volgende dag om negen uur op Newconomy aanwezig zijn.

Pieter van Hoogstraten zou ook komen en we zouden dan samen kort het personeel toespreken. Daarna zouden we naar het pr-bureau gaan omdat rond twaalf uur in het Hilton de persconferentie zou beginnen. Het persbericht moest nog opgesteld worden en afspraken voor de taakverdeling moesten ook nog gemaakt worden.

Weer zou ik voor een bijzondere dag komen staan en ik had met Hill & Knowlton afgesproken dat zij mijn perscontacten zouden regelen ter afsluiting van deze periode. Dat zou op dezelfde plek plaatsvinden als op de eerste dag van mijn schorsing op 23 januari. Het leek bijna alsof ik zes weken kantoor had gehouden in het Hilton, zoals sommigen ook echt meldden. Omdat de commissarissen en Kees Scholtes ook verantwoording wilden afleggen, zouden zij, samen met First Financial, in een kamer naast me ook met de pers gaan praten.

De volgende ochtend waren Pieter en ik op het kantoor aanwezig en hebben we de mensen ingelicht. Voor het eerst in zes weken ging ik weer naar binnen en ik trof iets heel anders aan dan toen ik voor het laatst daar weggegaan was. Het informeren van het personeel ging op zichzelf op een professionele manier. Het was duidelijk dat Pieter van Hoogstraten een en ander bracht alsof het een bepaalde interimfase was tot Kees Scholtes zijn taak had volbracht. Ik ging dat niet ontkennen. Om eerlijk te zeggen had ik weinig emoties. Ik had eigenlijk het gevoel dat de ziel compleet weg was uit het bedrijf. Met wat ik later in de week te weten kwam, was de vergelijking met Koeweit na de Golfoorlog, nadat de Irakezen waren weggegaan, zeer toepasselijk. Voor de meeste mensen binnen het bedrijf voelde ik niets meer, behoudens het tweetal dat me tot het eind toe van relevante informatie was blijven voorzien. Ik stelde Peter Kuipers voor en meldde dat ik behoorlijk vaak weg zou zijn en hij ter plekke mijn oren, ogen en mond zou zijn. Alles wat hij zei, was als het ware van mij afkomstig. En als ze me wat te melden hadden, konden ze met hem spreken. Naast Piet Hein de Jager waren ook de twee andere leden van het managementteam aanwezig. Beiden hadden een bureau in de grote kamer van het management (Peerke Anink had die pas sinds begin januari gekregen door een onhandige manoeuvre van Ruud Smeets). Toen ik even apart ging zitten met Wiegert van der Meij en hem in feite hetzelfde vertelde als aan Piet Hein de Jager, merkte ik bij hem toch duidelijk meer afstand en wrok dan bij Piet Hein. Het was duidelijk dat hij behoorlijk gemangeld was door de situatie. Vervolgens ging ik naar Peerke Anink. Over zijn rol was ik vanaf het begin goed geïnformeerd: hij vond het als het ware fijn dat we er uitgezet waren. Op diverse manieren had hij ook de andere medewerkers gefrustreerd en was een beetje de rol gaan spelen van de nieuwe baas. Informeel had ik zijn rol wel eens als 'de NSB-er' beschreven. Ik maakte weinig woorden aan de situatie vuil en deed precies datgene wat ik drie weken daarvoor al in een mail aan al het personeel en hem had aangekondigd. Ik zei dat ik absoluut niet meer met hem in één

ruimte wilde werken, dat Kees Scholtes hem later wellicht wel nodig had als hij in zijn opzet slaagde, maar ik niet en dat hij van dat moment af verder thuis kon werken. Hij vertrok onmiddellijk. Ik had hem niet ontslagen. Enerzijds kon dat niet eens wegens het arbeidsrecht in Nederland en anderzijds zou het kunnen dat Kees Scholtes met hem verder wilde en de kans dat deze er alsnog in zou slagen zijn plan rond te krijgen, bestond nog steeds, dus hield ik het bij het niet meer op kantoor hoeven komen.

Toen moest ik naar het kantoor van First Financial om gezamenlijk de persconferentie voor te bereiken. Daar waren alle hoofdrolspelers om de tafel, inclusief Peerke Anink. Kees Scholtes zouden we pas zien bij de persconferentie. Eerst meldde Pieter van Hoogstraten dat Peerke op zijn verzoek aanwezig was, waarop ik zei dat ik daar geen bezwaar tegen had, maar dat ik hem alleen niet meer bij ons op kantoor wilde zien. Hij en Kees Scholtes mochten hem gebruiken zoveel ze wilden.

Zowel uit het conceptpersbericht als de aanpak van de persconferentie zelf was op te maken dat men zowel verantwoording wilde afleggen voor de keuzes die gemaakt waren met betrekking tot mijn schorsing, als aangeven dat men nog goede hoop had het plan af te ronden, alleen was men nog niet geheel klaar. Kees Scholtes gaf tijdens de persconferentie een uitgebreide presentatie over het plan. Het leek er bijna op alsof het al wel geslaagd was. Mijn rol tijdens de persconferentie was in feite klein. Mijn standpunten over de schorsing en wat er daarna was gebeurd, waren duidelijk en had ik al breed gecommuniceerd. Ik had op dat moment geen plan en wilde geen kanttekeningen plaatsen bij het plan van Kees Scholtes. De vragen die gesteld werden door de pers waren vernietigend voor Pieter van Hoogstraten, en Kees Scholtes werd helemaal niet serieus genomen, maar ik moet zeggen Pieter en Kees sloegen zich er manmoedig door heen.

Door de gesprekken die zij daarna met de pers hielden, kwam er toch een soort tendens in de media dat De Hond even terug mocht komen omdat het plan helaas nog net niet rond was gemaakt, maar binnenkort zou ik wel verdwijnen. Zo zat het natuurlijk niet in elkaar, maar ik kon er niet zoveel anders tegenover stellen. Vooral *De Telegraaf*, die het geheel toch al vanaf 16 januari vaak vanuit de kant van de commissarissen had beschreven, gaf aan dat ik weer vrij snel weg zou zijn. Dat was -- natuurlijk -- namelijk ook uit 'welingelichte financiële kringen' gemeld. 's Avonds zat ik bij Barend & Van Dorp. Ik had gehoopt en verwacht dat ze vooral de menselijke kant van de gehele soap zouden behandelen. Maar het liep volledig mis, omdat Henk van Dorp, die blijkbaar veel geld verloren had met aandelen World Online, mij uitspraken voorhield die ik gedaan zou hebben aan het begin van het jaar over de stand van zaken bij het bedrijf; het beroemde nieuwjaarsbericht. Daarbij gaf hij niet weer wat ik gezegd had, maar wat in sommige kranten had gestaan. Ik ontkende dat duidelijk, omdat ik het enerzijds niet gezegd had, maar anderzijds ook niet had mogen zeggen als hoogste man van een beursgenoteerd fonds. Dat leidde bij Henk van Dorp tot grote irritatie en de rest van het gesprek werd daardoor sterk negatief beïnvloed -- een roteinde van een toch wel heel rare dag. Al met al was ik maar even op de verjaardag van mijn vader geweest. Die kon dat prima begrijpen en was wel heel trots dat ik me in ieder geval terug had gevochten. Op een bepaalde manier was ik dat ook wel, maar ik zag op dat moment nog niet goed hoe ik in vijf weken een oplossing zou kunnen vinden voor de problematiek.

Pas woensdagochtend had ik de tijd om weer naar kantoor te gaan. Peter Kuipers had die dag gebruikt om zowel met de mensen te spreken als relevante stukken te zoeken. Hij gaf me een kort overzicht van wat hij had aangetroffen, wat me inderdaad nog minder vrolijk maakte. Het geld dat er nog was, zou hooguit tot half mei voldoende zijn. De situatie was enkele miljoenen slechter, zo'n drie maanden, dan ik van tevoren had gedacht. Wat me echter het meeste opviel, was dat Piet Hein de Jager en Wiegert van der Meij er geen van beiden waren. We zaten in een verder verlaten managementteamkamer en ook in de andere

ruimten was een behoorlijk deel niet aanwezig. Er waren overigens inmiddels ook al wat afspraken gemaakt tussen de RvC en een aantal werknemers over hun vertrek.

Peter Kuiper kreeg een telefoontje, en sprak daarbij met ieder van de drie leden van het managementteam. Zij gaven aan per staande voet ontslag te nemen en zich te beroepen op een brief die wij echter niet kenden. ‘Maar,’ zeiden ze ook nog, ‘het geld zou heel snel terugbetaald worden.’ Die laatste opmerking begrepen we helemaal niet.

Na wat zoeken kwam de brief waarnaar ze verwezen boven water. En weer kon ik mijn ogen niet geloven: op 1 maart hadden deze drie MT-leden met de RvC een overeenkomst gesloten die inhield dat de RvC zich maximaal zou inspannen om ervoor te zorgen dat ik niet terugkwam. En als ik onverhoopt toch mocht terugkomen en de drie vonden zich onheus door mij behandeld, dan mochten ze direct ontslag nemen, met onmiddellijk zes maanden salaris als bonus. Dat gevoel van onheus behandeld worden, was daarbij alleen ter beoordeling van de desbetreffende persoon zelf. Ik kon gewoon niet geloven dat een RvC die te maken had met een voorzitter van de Raad van Bestuur, waarover de aandeelhouders nog een uitspraak moesten doen of hij mocht blijven of niet, met de resterende leden van een managementteam afspraken maakt waarbij ze een premie zouden krijgen als ze die voorzitter in de steek zouden laten als de aandeelhouders hem wel wilden houden! Ondanks het feit dat ik ten opzichte van twee van de drie zelfs alleen complimenteus en verzoenend was geweest, maakten ze toch direct van deze vrijbrief gebruik. En niet alleen dat was gebeurd: ze hadden ook laten berekenen wat ieder dan netto zou krijgen (circa 80.000 gulden de man) en dat zichzelf die dinsdag, toen ik alweer formeel terug was, uit laten betalen. Een van de drie, de ex-accountant, had namelijk tekenbevoegdheid bij de bank. Men zat die woensdag blijkbaar bij een advocaat en die had hen in ieder geval duidelijk gemaakt dat die uitbetaling direct terug moest, wat ook gebeurd is. Ze gaven echter wel aan dat ze die uitbetaling alsnog op zouden eisen. Tevens viel me op dat op die maandag ook aan het personeel alle bonussen over 2000 uitbetaald waren. Ik wist niet eens dat ze recht hadden op een bonus, laat staan dat het op 5 maart uitbetaald moest worden. Wellicht waren er bepaalde mensen bang dat ik hun bonus niet zou uitbetalen als ik terug zou zijn en hadden ze het zekere voor het onzekere genomen. Die angst was onterecht want dit soort rancuneus gedrag was absoluut niet mijn manier van werken.

Om heel veel redenen was ik niet van plan me te conformeren aan de afspraken tussen de RvC en de drie van het managementteam. Ik gaf direct aan dat ik de leden van dit team niet beter of slechter wilde behandelen dan de rest van het personeel en dat het zelf ontslag nemen nergens op was gebaseerd.

Tot mijn grote verbazing stoven in de loop van de middag Pieter van Hoogstraten en Hans Brouwer het kantoor binnen. Ze maakten zich er ernstig zorgen over dat de drie managementteamleden bezig waren met werken te stoppen. Dat zou de kansen van Kees Scholtes om de situatie tot een oplossing te brengen aanmerkelijk verkleinen. De schandelijke deal die zij gemaakt hadden met de drie leden van het managementteam was inmiddels als een boemerang gaan werken en deed hen zelf meer kwaad dan mij. Ik kon mijn lachen daarover amper onderdrukken. Ze stelden voor de drie exclusief voor Kees Scholtes actief te laten zijn, in een ander gebouw. Het hen wel toekomende geld zou onder beheer van Kees komen en als hij tevreden over hen was, zou hij het geld mogen uitbetalen. Ik weigerde deze aanpak categorisch, althans voor wat betrof het financiële gedeelte, en zo kwamen we met de eerste echte aanvaring bij de mediators terecht. Zij vonden de deal die gemaakt was met de drie leden van het management ook ongekend, maar waren met name boos, omdat deze deal, die pas op 1 maart was getekend, niet was vermeld op de avond van 5 maart, toen we de bespreking voerden. Wellicht hadden we er dan op kunnen anticiperen. De mediators kwamen er onderling ook niet goed uit. Piet Hein de Jager en Wiegert van der Meij hadden ook wel het gevoel dat een en ander niet helemaal goed zat en gingen derhalve

lichtjes voor Kees Scholtes aan de slag zonder dat de rest geregeld was. Later hebben ze inderdaad gewoon meegedaan met de deals die ook met de personeelsleden zijn gemaakt en is ook het verhaal met hen correct afgewerkt.

Ik had Peter Kuipers de opdracht gegeven om van iedereen afscheid te nemen binnen randvoorwaarden die normaal zijn voor de arbeidsrelatie die er was geweest. Ik vond het daarbij heel belangrijk dat iedereen op een gelijke manier behandeld zou worden. Van belang vond ik daarbij dat als op 15 april surseance van betaling aangevraagd zou moeten worden, er nog geen deals met personeelsleden uitbetaald zouden zijn. Want anders zouden de mensen die nog wel bleven werken benadeeld zijn ten opzichte van de mensen die inmiddels gestopt waren.²⁹

Aan het eind van de week had ik dankzij Eric Keet van de De Galan Groep in Hilversum ook een interim financiële man: Cees van Steijn. Ik had hem de situatie uitgelegd en aangegeven dat ik als het ware slechts per week wist wat de situatie was en dat ik op die manier een deal wilde. Dat kon en Cees van Steijn ging aan de slag. Hij gaf later meermalen aan dat hij, toen hij binnen was gekomen, dacht dat zijn taak eigenlijk niet anders was dan de boel klaar maken voor de curator!

Op 8 maart was trouwens ook ineens Jules van der Vegt onaangekondigd op kantoor verschenen. Nadat hij me nog in het weekend gebeld had met de mededeling dat het geweldig zou zijn dat ik weer terug zou komen en hij financiers had gevonden om me nu te gaan steunen, kwam hij met het verhaal dat door de wijze waarop in de krant over mijn terugkeer geschreven werd, de financiers nog niet in actie wilden komen. Hij liet zich erop voorstaan dat ik alleen maar dankzij hem terug was gekomen. Hij had ervoor gezorgd dat er geen deal was gekomen tussen de RvC en de nieuwe aandeelhouders en hij had ook de abn Amro gedwongen om hun steun aan de RvC in te trekken. Ik hechtte verder weinig waarde aan zijn verhalen, omdat ik inmiddels wel wist dat er verder toch niets uit zou komen en als dat wel het geval was geweest dan had ik toch niet met hem in zee willen gaan. Aan het eind raadde hij me nog aan om Kees Scholtes te ontslaan. Gezien de afspraken die er met de RvC waren gemaakt, was dat een onmogelijkheid, als ik het al zou willen. Vervolgens zei hij dat het geen vraag van hem was, maar een opdracht en dat hij conform de overeenkomst van januari het recht had me deze opdracht te geven. Ik bleef rustig en gaf aan dat de overeenkomst van januari hem dat recht helemaal niet gaf, en dat die overeenkomst trouwens ook niet meer geldig was. Hij ging boos weg en riep dat ik nog wel wat van hem zou horen.

Kees Scholtes was elders bezig om te proberen zijn deal weer vlot te krijgen en ik moest beginnen aan een alternatief reddingsplan, voor het geval dat Kees zou mislukken. Ik had niet veel meer dan een maand. Van Peter Appeldoorn had ik geleerd dat je, als de situatie complex is, het probleem moet zien als een grote worst die je in plakjes moet snijden. Vervolgens moet je dan ieder plakje apart aanpakken. De plakjes waren duidelijk: De twee grootste waren het vinden van een financier voor de periode tot minstens midden 2002 en het sluiten van een nieuwe deal met ppn. Als die problemen opgelost waren volgde het vinden van een nieuw bestuur, zowel leden voor de RvB als de RvC.

Ten aanzien van de onderwerpen ppn en de financiers probeerde ik voor mezelf vast te stellen hoe ik daar in die maand mee uit zou kunnen komen. Ook in dat geval moet je zoeken wat het belang is van de andere kant. Bij ppn zag ik twee voordelen. De persoonlijke relatie met de eigenaren was altijd goed geweest en we hadden ook in die periode van zes weken veel met elkaar gecommuniceerd. Het waren gewiekste zakenlieden, maar met het hart op de goede plaats. En zij hadden mijn eerlijke en open opstelling jegens

²⁹ Mede door de manier waarop ik er ten opzichte van de mensen uit het bedrijf inmiddels in zat werkten in het najaar van 2001 niemand meer bij Newconomy op 22 januari 2001 bij het bedrijf had gewerkt

hen gewaardeerd. Ik had ze immers ook op een gegeven moment aangeraden de deal met Kees Scholtes te doen, terwijl dat zou betekenen dat ik vervolgens bij Newconomy weg moest. Daarnaast hadden ze echter ook een groot zakelijk belang. Als half april de surseance van betaling zou plaatsvinden, was de kans dat ze nog geld zouden zien voor de deal die er lag vrij klein. Ten aanzien van financierings kwestie liep ik een aantal oude relaties af, maar die wilden gezien de 'soap' die had plaatsgevonden hun handen niet branden aan Newconomy. De enige partij die echt een belang had dat het bedrijf in de komende maanden niet ten onder ging was abn Amro, niet alleen omdat ze ons naar de beurs hadden gebracht, maar ook vanwege een andere zeer gelukkige bijkomstigheid. abn Amro had ons een kredietfaciliteit van 28 miljoen gulden gegeven in ruil voor de deal die we met vnu hadden gemaakt over de aankoop van de aandelen Ilse. Wij hadden namelijk de optie om op 1 maart 2002 onze aandelen van Ilse voor dat bedrag aan vnu te verkopen. Bij het verstrekken van die kredietfaciliteit was alles goed bekeken door de juridische afdeling van abn Amro. VNU had het contract mede ondertekend, dus niets leek die overdracht van 28 miljoen op 1 maart 2002 in de weg te staan. Men had echter over het hoofd gezien dat het optiecontract door vnu kon worden opgezegd als een van de drie partijen (vnu, Newconomy of Ilse) voor 1 maart 2002 failliet zou gaan. Omdat inmiddels de marktwaarde van die aandelen ook aanzienlijk was gedaald, zat daar een levensgroot risico voor abn Amro, want bij een faillissement van Newconomy zouden ze een groot deel van de 28 miljoen gulden kwijtraken.

Het waren deze 'troeven' die ik in handen had om te zien of ik erin zou kunnen slagen het bedrijf in ieder geval tot midden 2002 in leven te houden en dan in meer rust tot een definitieve oplossing te komen.

Ik meldde me bij Willem Pool van de abn Amro. Hij was degene die bij de bank over onze kredieten ging en met hem moest ik de stand van zaken doornemen. Uit het gesprek bleek mij dat hij nogal boos was op de RvC en Kees Scholtes. Hij had al wekenlang geprobeerd een vorm van discussie op te starten over de ontwikkelingen, maar die waren nogal hooghartig afgewezen. Men gokte veel meer op het plan en nieuwe financiers, waar trouwens een andere afdeling van abn Amro intensief bij betrokken was en men liet hem als het ware maar bengelen. Ook hier zag ik hoe de Chinese muren binnen de bank werkten, wellicht ook wel doordat de ene afdeling heel andere belangen had dan de andere. Willem Pool had er bijna plezier in dat hij nu wel aan de redding van Newconomy kon werken, terwijl dat op de andere manier min of meer mislukt was. Ik geloof dat de openhartige en eerlijke manier waarop ik met hem overlegde een soort goede verstandhouding tot stand bracht en hij was ook heel eerlijk over de wijze waarop hij tegen een en ander aankeek. Hij vroeg me binnen een paar dagen een beeld te geven van de resterende waarde van wat Newconomy in bezit had. Hij gaf tevens aan dat de problematiek met ppn opgelost moest zijn voordat abn Amro überhaupt iets kon doen. Bovendien zou dat dan een oplossing moeten zijn waarbij niets van de waarde van de deelnemingen, behoudens Wish zelf, bij betrokken mochten zijn. Dus uitgifte van nieuwe aandelen Newconomy zou voor hem wel goed zijn, hoeveel dat er ook zouden worden.

De contouren van een mogelijke deal tekenden zich af. Met ppn zou een deal gesloten kunnen worden die verband hield met de waarde van Wish, al dan niet aangevuld met nieuwe aandelen, met de abn Amro een deal waarbij de resterende waardes van de bedrijven waarin we participeerden, als onderpand zouden kunnen dienen. Er was uitgerekend dat we ongeveer tien miljoen gulden krediet nodig hadden om 1 juli 2002 te kunnen halen.

Ondertussen was Kees Scholtes ook hard aan het werk, maar op 14 maart had hij zich volledig vastgedraaid. De sleutel daarvan lag bij ppn, de eigenaren van de aandelen Wish. Ook Kees Scholtes vond dat de oplossing van de deal met ppn te vinden was in waarde die

de aandelen Wish nog zouden hebben. We waren bezig om dat bedrijf te verkopen en wellicht kon er een deal gesloten worden waarbij de toekomstige opbrengst van de aandelen naar ppn zou gaan. Op dat terrein lag een extra complicatie, omdat de aandelen van Wish-NokNok voor eenderde in handen van Scaramea waren, een dochter van Achmea. Als we bijvoorbeeld bij een deal met ppn de aandelen van Wish, dus tweederde deel van Wish-NokNok, wilden terugleveren, dan moesten zij daar als medeaandeelhouder toestemming voor verlenen. En Scaramea had er absoluut geen belang bij dat te doen. Wish vroeg namelijk nog steeds een financiering van zo'n anderhalf miljoen gulden per maand; een miljoen van ons en vijfhonderdduizend van Scaramea. Omdat Newconomy van die last af wilde, had Scholtes met Scaramea onderhandeld en er lag een voorstel klaar dat Scaramea de financiering van Wish-NokNok voor de rest van het jaar op zich zou nemen, mits zij daarbij zestig procent van het bedrijf in handen kreeg; en als Newconomy failliet zou gaan, zou Scaramea vermoedelijk zelfs een groter deel van het bedrijf in handen kunnen krijgen voor een lagere prijs. De enige manier die Kees Scholtes zag om hier uit te komen was Scaramea die zestig procent toe te zeggen en ppn maar veertig procent. Dat zag ppn natuurlijk niet zo zitten, waardoor Kees Scholtes vervolgens de harde lijn ging volgen en stelde dat de deal die in de zomer van 2000 was gesloten over de overname van de laatste 42,5 procent van de aandelen vermoedelijk onwettig was, omdat gesteld zou kunnen worden dat Newconomy indirect een koersgarantie had gegeven. Dus ppn kon maar beter 'ja' zeggen tegen zijn aanbod.

En dat werd dan gezegd door een man die twee weken eerder, toen de deal met de externe partijen bijna rond leek te zijn, een deal had gesloten waarbij ppn op termijn een garantie had dat ze meer dan tien miljoen gulden zouden krijgen. Dit wekte veel wrevel bij ppn en Kees Scholtes zat daarbij min of meer klem. De nekslag werd gegeven door het optreden van Ericsson. Die had nog een oude vordering van 2,4 miljoen gulden op Wish, die in feite op een van de eigenaren van ppn, Jacob Pieterman, verhaald kon worden rondom werkzaamheden uitgevoerd voor Wish. Daarnaast liep er ook een contract voor een grote telefooncentrale die voor Wish was gebouwd. Dat contract was een soort molensteen voor Wish geworden en geen enkele partij (ook Scaramea niet) was bereid geld in Wish te steken, zolang dat contract niet was opgebroken. En Ericsson weigerde hierover te onderhandelen voordat de 2,4 miljoen gulden was betaald. Ericsson stuurde toen een brief waarin ze dreigden op 15 maart hun activiteiten rondom de centrale te staken, waardoor al het internetverkeer van Wish stil zou komen te liggen en Scaramea stuurde een brief om ons aansprakelijk te stellen voor alle schade die hieruit zou voortvloeien. Kees Scholtes kon die knoop niet meer ontwarren en meldde me dat hij zijn werk ging neerleggen (nog geen acht dagen nadat hij uitgebreid aan de pers zijn plan had ontvouwd). Er werd voor donderdagavond een vergadering van de RvC afgesproken, tezamen met de mediators, om over de ontstane situatie te gaan spreken. Ik ging op die dinsdag direct na de melding van Kees Scholtes aan de slag en haalde de angel bij Ericsson weg. Ik zegde een betalingsregeling toe die zou lopen tot half april. Newconomy zou de betalingen verrichten als een soort voorschot op de afrekening die met ppn zou gaan plaatsvinden. Bovendien trol ik de verantwoordelijkheid voor de betaling van Wish naar Newconomy toe, waardoor Ericsson meer verhaalsmogelijkheden zou hebben. Ik betaalde direct een bedrag van een miljoen gulden en zou op twee andere momenten de rest betalen. Weliswaar zou door deze regeling ons geld al eind april opraken, maar het was toch duidelijk dat 15 april een datum was waarop we als ik er niet uit zou komen surseance zouden aanvragen. Tevens ging ik op die woensdag met Scaramea praten. Ik meldde dat Kees Scholtes weg was en blufte dat ik vrijwel zeker een partij had die in ons zou stappen. Ik vroeg zelfs ons aan te geven voor hoeveel geld zij die eenderde van het bezit van Wish-NokNok aan ons wilden verkopen. Ik volgde deze aanpak, omdat ik ervan overtuigd was dat Marius Jacometti van Scaramea een

heel gewiekst zakenman was en van elke zwakte van ons gebruik zou maken. Ik kon me bij hem niet permitteren alle kaarten echt op tafel te leggen. Zoals gezegd: voor hem zou die surseance van Newconomy het beste zijn wat hem kon overkomen, want dan zou hij wellicht Wish-NokNok voor vrijwel niets geheel in handen krijgen. Ik moest duidelijk maken dat en geen sprake van was dat er een surseance zou komen, zodat ik daardoor de weg open lag naar een andere deal met Scaramea. Met ppn ging ik ook om tafel zitten en zij leken wel te voelen voor een deal waarbij ze gewoon die 66 procent van Wish kregen met nog wat andere 'goodies'.

De RvC vergadering van die bewuste donderdagavond was uiteindelijk voor mij zeer vermakelijk. Door Tom Kok was ik ingeseind dat de RvC in overleg met Kees Scholtes zouden aansturen op het direct aanvragen van surseance. Op die manier zou namelijk de schade voor de RvC en Kees Scholtes het minst zijn. Men wilde blijkbaar het 'risico' voorkomen dat ik in de komende maand er wellicht wel in zou slagen een oplossing te vinden, die Kees Scholtes blijkbaar niet had kunnen vinden. Dat zou dan namelijk de ultieme nederlaag zijn voor de weg die de RvC in januari was ingeslagen. De vergadering begon en het was duidelijk waar ze op afstevenden. Kees Scholtes gaf verslag van het mislukken van zijn missie en hoe onontwarbaar de knoop was die er nu lag tussen ppn, Scaramea en Ericsson. Hij sloot af met het advies aan de RvC, vanuit zijn verantwoordelijkheid, per direct surseance aan te vragen. Hij vroeg toestemming om weg te gaan omdat zijn taak afgelopen was. Hij leek echt aangeslagen te zijn en werd door de aanwezigen omstandig bedankt. Ik kon nog net het woordje 'sterkte' over mijn lippen krijgen.³⁰ Toen Kees weg was, meldde Pieter van Hoogstraten dat hij nog steeds voorzitter van de RvC was en dat hij dus door de aandeelhouders en anderen aangesproken kon worden op datgene wat hij al dan niet deed. Hij erkende de deal die gesloten was tussen de RvC en mij en dat bij verschil van mening de mediators een beslissende stem hadden, maar gaf hen mee dat als de RvC nu geen surseance zou aanvragen, we wellicht in de nabije toekomst aansprakelijk werden gesteld voor onverantwoord beleid. Ik liet de discussie even gaan en kreeg toen het woord van de mediators. Tot verbijstering van de RvC en verbazing van de mediators meldde ik dat ik de afgelopen twee dagen de kwestie tussen ppn, Scaramea en Ericsson weer volledig vlot had gekregen en dat er tot 15 april op dat punt geen gevaar meer te duchten was. Ten aanzien van abn Amro liet ik niet het achterste van mijn tong zien, want ik had het gevoel dat de leden van de RvC er toch veel voor over zouden hebben als ik het niet zou redden en ze me dus bewust dwars zouden kunnen gaan zitten. En ik wist niet precies hoe de relatie tussen de RvC en de abn Amro lag. Ik gaf wel aan dat er onderhandelingen gestart waren, maar dat het ingewikkeld en gevoelig lag. De mediators zeiden dat ze derhalve geen reden hadden om in te stemmen met het verzoek tot surseance en wensten me veel sterkte en succes in de komende dagen. Een week later zou er weer een dergelijke RvC-vergadering zijn.

In die week verliepen de gesprekken met Willem Pool van abn Amro heel voorspoedig en hij meldde me aan het eind van die periode informeel dat hij zich sterk zou maken voor de financiering tot 1 juli 2002, als ik erin zou slagen met ppn een deal te maken die abn Amro

³⁰ Hoewel het oordeel over de kwaliteiten van Kees Scholtes bij de medewerkers van Newconomy niet onverdeeld positief was, vond men hem wel een nette en integere man. Er zijn zelfs bloemen naar hem gestuurd om hem op te beuren na zijn vertrek. Op basis van de informatie die ik, zoals aangegeven, al uit de geheime notulen van de RvC had verkregen, was zijn verantwoordelijkheid voor de ontslagdreigingen groter dan hij wilde doen geloven. Wat echter voor mij het ultieme bewijs was dat hij fundamenteel niet deugde was dat nadat ik een maand na zijn vertrek wel het reddingsplan rond had gekregen ik, of de andere twee, Peter Kuipers en Cees van Steijn niets van hem hoorde. Er kon geen compliment of zo van af dat we het toch gefikst hadden.

beviel. Dat betekende nog niet dat het dan ook zeker verstrekt werd, maar de kansen daarop waren in ieder geval zeker aanwezig. Het ging nu dus eigenlijk vooral om de deal met ppn en Scaramea.

De week daarop was er weer een RvC-vergadering. Op tafel lag nu een voorstel van de RvC om per onmiddellijk een opvolger voor Kees Scholtes aan te wijzen. Een voorstel dat blijkbaar door Jos Staatsen gesteund werd. Pieter van Hoogstraten vertelde abn Amro gesproken te hebben en er zeker van te zijn dat er geen deal met mij gesloten zou worden. Ik was min of meer persona non grata binnen de bank, volgens Pieter. Door nu een interimmanager in te zetten, zou er ten minste nog enige kans op redding zijn. Als we het daar niet mee eens waren, was volgens hem surseance nog steeds het beste besluit. Allereerst maakte ik me erg kwaad dat Pieter van Hoogstraten direct contact met abn Amro had opgenomen, zonder ruggenspraak met mij of de mediators. Juist bij gevoelige onderhandelingen kan het een heel slechte uitwerking hebben als anderen ineens contact gaan opnemen. Hij meldde dat het andersom was geweest en dat [kk[abn Amro contact met hem opgenomen had. Op de vraag wie dat dan geweest was, wilde hij aanvankelijk geen antwoord geven, maar daar namen de mediators geen genoegen mee. Hij gaf toen de naam op van degene met wie Kees Scholtes had samengewerkt om het plan rond te krijgen. Ik had kort na het vertrek van Kees Scholtes ook even contact met deze man opgenomen en gemeld dat ik een ander traject binnen de bank wilde aflopen voordat ik wellicht weer bij hem zou terugkomen. Hij stemde daarmee in en wenste me veel succes (waarna hij zijn rekening stuurde voor het verrichte werk voor Newconomy op basis van de overeenkomst die Kees Scholtes daarover had gesloten).³¹ Ik vertelde dat ik al een soort toezegging had van abn Amro dat ze krediet zouden verstrekken als ik er met ppn uit zou komen en dat de conclusie van Pieter niet klopte. De mediators gaven me toen een week om met harde feiten te komen en ik zegde dat toe. Binnen mijn tijdsplanning moest eind maart toch het moment zijn dat de deals hard op tafel lagen.

Enkele dagen daarna kreeg ik van Willem Pool de keiharde toezegging dat ABN Amro een krediet zou verstrekken dat voldoende was om ons bedrijf tot 1 juli 2002 te laten opereren als ik met ppn een deal zou sluiten die binnen bepaalde gestelde randvoorwaarden viel. De accountants moesten direct aan de slag om te bevestigen dat het beeld dat wij gegeven hadden juist was, maar als dat ongeveer klopte, dan deed abn Amro mee. Cees van Steijn ging de slag in met de accountants om dat rapport binnen de gestelde termijn van een week op te hoesten.³²

Omdat we op 15 april volledig klaar dienden te zijn, durfde ik zelfs alweer te denken aan wie dan in de nieuwe RvC zou moeten komen. Ik ging er wel vanuit dat ik per 8 mei zou opstappen en iemand anders de rol van ceo zou overnemen. Niet alleen was ik behoorlijk op, ik ging er ook van uit dat abn Amro bij de deal die ze met Newconomy zouden sluiten over de financiering, bepaalde eisen stelde aan de samenstelling van het bestuur. In de gesprekken met Willem Pool gaf ik ook direct aan dat ik zelf weg zou gaan op 8 mei, zodat mijn aanwezigheid bij abn[] Amro niet de reden zou kunnen zijn om de financiering niet te vertrekken. Ik stipuleerde dat mede zo duidelijk doordat Pieter van Hoogstraten ook zo hard had gezegd dat er geen oplossing kon komen met abn Amro als ik er nog zat. Met in

³¹ Kort na deze RvC vergadering heb ik nog even contact met deze medewerker van de bank opgenomen over zijn contact met Pieter van Hoogstraten. Hij meldde dat Pieter hem gebeld had, en hij niet Pieter, (weer een voorbeeld van het soort kleine leugentjes waar Pieter sterk in is) en dat hij had aangegeven dat hij niet zo goed zag hoe zijn afdeling Newconomy op kort termijn zou kunnen helpen. En hij ontkende trouwens iets over mij persoonlijk gezegd te hebben.

³² Als je blijkbaar in een zwakke positie zit en het werk dat uitgevoerd moet worden is cruciaal dan weten adviseurs ook wel hoe zij er geld aan kunnen verdienen. Sinds de schorsing waren daar al diverse voorbeelden van. Voor dit werk van een aantal dagen met een aantal mensen vroeg Andersen 150.000 gulden. Wij hadden geen andere keus dan dit te betalen.

mijn achterhoofd toch ook weer het gevoel dat de bank dan wellicht toch bij mijn schorsing een rol had gespeeld, of althans mensen binnen de bank. Willem Pool gaf echter aan dat dit onderwerp wat hem betreft op dat moment niet aan de orde was en dat dit een besluitvorming was van het bedrijf zelf.

Allereerst moest ik een deal met ppn rond zien te krijgen die {kk]abn Amro tevreden zou stellen. Met ppn kwam ik er eigenlijk snel uit. Zij wilden genoeg nemen met het terugkrijgen van hun aandelen Wish (dus tweederde van Wish-NokNok) plus nog een aantal andere 'goodies' die vooral wat waard zouden worden als de aandelen van Newconomy fors zouden stijgen. Op zichzelf leverden ze daar fors in op de overeenkomst waar ze al recht op hadden. Maar gezien de situatie was het voor hen een grotere zekerheid om de aandelen van Wish-NokNok in handen te krijgen dan heel veel aandelen Newconomy te krijgen, die dan al in surseance geraakt zou zijn. Daarbij was het ook duidelijk dat ze mij gunden het plan rond te krijgen. Het probleem bij deze oplossing was echter dat Scaramea voor een dergelijke deal toestemming moest geven. Aandelen Wish-NokNok in bezit van Newconomy zouden overgedragen moeten worden aan ppn en daar is de toestemming voor nodig van de medeaandeelhouder. Als die niet af zou komen, zou er een procedure gevolgd moeten worden waarvoor geen tijd meer was. Hoewel ik wel probeerde bij Scaramea die toestemming te krijgen, was ik er honderd procent van overtuigd dat ik die niet binnen de twee weken zou krijgen die ik nog had. Het was ten slotte niet het belang van Scaramea om ervoor te zorgen dat wij eruit kwamen. Ik kreeg juist diverse nogal formele en vervelend gestelde brieven van Marius Jacometti toegestuurd. Hij gaf wel aan erover te willen denken, maar had daar toch wel enige tijd voor nodig. Omdat ik ervan overtuigd was dat de deal op deze manier niet op tijd gerealiseerd zou worden, heb ik de deal met ppn ontkoppeld van een beslissing van Scaramea. Er werd een overeenkomst opgesteld waarin vermeld stond wat er gedaan zou worden als Scaramea wel toestemming zou geven en wat als Scaramea dat niet zou doen. In het laatste geval zou ppn niet de aandelen Wish-NokNok geleverd krijgen, maar de opbrengst bij de verkoop in de toekomst. De conceptovereenkomst werd aan Willem Pool getoond en die meldde kort daarna dat deze deal met ppn aan de eisen van de abn Amro beantwoordde. abn Amro kwam vervolgens met een formeel stuk, waarin stond dat ze de gewenste financiering wilden verstrekken met verder nog een aantal standardeisen. Dus de deal met ppn was op tijd rondgekomen, net als de financiering van abn Amro om tot midden 2002 te kunnen zoeken naar een definitieve oplossing.

Natuurlijk lag er nog een levensgroot probleem. Zowel ten aanzien van de deal met ppn als met abn Amro moest de RvC als hoogste orgaan formeel meetekenen en ik was ervan overtuigd dat ze niet zouden staan juichen dat ik er toch uit aan het komen was. En inderdaad: in plaats van me op beide wangen te kussen dat ik voorkomen had dat het bedrijf in surseance zou geraken, nam de RvC een advocaat in dienst om de twee stukken nog eens na te spitten en hen te adviseren of ze die stukken nu wel of niet moesten tekenen. En zoals het met advocaten altijd gaat, ze vinden altijd wel delen die anders geformuleerd dienen te worden of zelfs nog ernstiger zaken. Kortom: ik moest met beide partijen weer om de tafel gaan zitten om de deals anders te formuleren. Met name hamerde de advocaat van de RvC erg op het feit dat de eerdere deal met ppn waarschijnlijk ongeldig was geweest en dus moest in deze nieuwe overeenkomst de tweede ongedaan worden gemaakt en alles gebaseerd worden op de oorspronkelijke eerste overeenkomst. Als dat niet zou gebeuren, raadde hij de RvC af om het stuk met ppn te tekenen, omdat ze dan meewerkten aan iets dat wettelijk verboden was. Deze argumentatie was volgens mij een drogreden. De nieuwe overeenkomst neutraliseerde de voorgaande overeenkomst en de formele positie van die vorige overeenkomst was irrelevant geworden. Het was volgens mij een laatste poging van

de RvC om een spaak in het wiel te steken. Met vereende krachten slaagden de mediators en Marinus Pannevis erin een vorm te vinden waartegen de advocaat van de RvC geen ‘nee’ kon zeggen en ppn nog ‘ja’. Begin april werden de handtekeningen gezet en het voortbestaan van Newconomy was tot medio 2002 verzekerd.

Parallel hieraan speelden nog twee punten, allebei nogal ingrijpend, namelijk de bestuurssamenstelling en Jules van der Vegt.

Terwijl ik er helemaal op gericht was om voor half april met een opvolger voor mij als ceo te komen, bleek, tot mijn grote verbazing, Willem Pool uit te spreken dat hij de beste ervaringen had als hij met de mensen met wie hij een deal sloot ook later kon blijven werken. Derhalve gaf hij aan dat ik voor hem niet weg moest, integendeel eigenlijk. De wijze van samen probleemoplossend werken en de openhartige en eerlijke manier van communiceren sloegen duidelijk bij hem aan. En ik stelde zijn manier van werken ook zeker op prijs. In het licht van alles wat er tussen mij en de RvC was gebeurd sinds half januari en de wijze waarop de RvC daarbij meerdere malen de abn Amro had ‘gebruikt’, was dit standpunt van Willem Pool voor mij ook weer een behoorlijk emotioneel moment. Hoe anders zou alles gelopen zijn als de RvC gewoon gebruik had gemaakt van juist mijn kwaliteiten in moeilijke situaties, zoals Meindert Landsmeer ook had gezegd. Alles wat zij dachten te kunnen leveren samen met Kees Scholtes, hadden ze niet geleverd. En terwijl begin april de situatie veel slechter was dan begin januari, zowel voor het bedrijf als voor wat betreft mijn naam, slaagde ik er toch in, zelfs met tegenwerking van de RvC, het bedrijf in ieder geval tot juni 2002 overeind te houden. En als Jos Staatsen en Tom Kok er niet als mediators hadden gezeten, had de RvC er zelfs voor gezorgd dat dit reddingsplan er niet was gekomen. In het belang van alle betrokkenen, en dus zeker ook van henzelf, was het veel beter geweest als ze mijn advies hadden opgevolgd dat ik schriftelijk bij de ‘schorsingsvergadering’ op 22 januari 2001 had gegeven: zelf opstappen.

Inmiddels waren we ook bezig de nieuwe Raad van Commissarissen samen te stellen. Want ook die zou op 15 april rond dienen te zijn om op tijd aan de aandeelhouders te worden voorgesteld. Ik wist echt niet aan wie ik moest denken totdat Cees van Steijn vertelde zulke goede ervaringen met Hans Wiegel te hebben bij het bedrijf Explainer waar hij ook commissaris was. Ik vond het direct een prima idee. Met Hans Wiegel heb ik een heel speciale persoonlijke band. Ik kende hem doordat ik hem vaak bij het vara-radioprogramma *In de Rooie Haan* had ontmoet. En hoewel ik het niet met zijn politieke standpunten eens was, vond ik hem de aardigste persoon die ik daar ontmoette. Hij was de enige die ook echt in mensen was geïnteresseerd. Zo sprak hij regelmatig met mijn vader, die vaak met mij meeging naar *In de Rooie Haan*. En als mijn vader er niet was, liet hij niet na om naar hem te vragen en hem de groeten te doen. Toen op 8 oktober 1980 mijn vrouw overleed, kreeg ik binnen enkele dagen daarna een handgeschreven condoleancebriefje van hem; hij was toen minister van Binnenlandse Zaken en een van de weinigen uit dat circuit die iets van zich hadden laten horen.³³ Ik schreef hem een briefje terug om hem oprecht te bedanken.

Enkele weken later overleed zijn vrouw in Wageningen bij een auto-ongeluk. Vanzelfsprekend schreef ik hem direct een brief. En omdat we allebei in min of meer dezelfde situatie zaten, weduwnaar met twee jonge kinderen, schiep dat een bijzondere band die we altijd hebben gevoeld, hoewel het min of meer onuitsgesproken bleef. En toen we Hans Wiegel dan ook bezochten met de vraag om commissaris te worden, gaf hij aan daar eigenlijk niet op te zitten wachten, maar het alleen voor mij, gezien onze speciale

³³ Dit schrijf ik op zonder daar een waardeoordeel aan toe te kennen. Ik was zelf ook nooit zo een attent iemand op dat gebied, totdat ik merkte wat het betekende als mensen in dat soort situaties je laten merken dat ze aan je denken.

band, te willen doen. Wel diende hij er verzekerd van te zijn dat het geen wespennest was en dat de situatie was zoals ik die schetste, hetgeen Cees van Steijn beaamde en kon hard maken met het werk van de accountants. Dit was weer een moment waarop ik merkte wat een verschil het maakt als je met mensen omgaat die enerzijds kwaliteit hebben en anderzijds persoonlijke moed. Omdat Hans Wiegel meedeed, konden we twee andere kandidaten over de streep trekken. Daarbij speelde ook Arnold Heertje een constructieve rol, zoals hij dat trouwens tijdens de gehele periode had gedaan, door mij ook af en toe van advies te dienen. Frans Andriessen en Marius Jonkhart stemden toe om lid te worden van de Raad van Commissarissen en de namen klonken samen als een klok. Vanzelfsprekend kon de bestaande RvC daar geen bezwaar tegen inbrengen — zij waren degenen die de nieuwe leden van de RvC officieel moesten voordragen — en ook dit station voor de vergadering van 8 mei 2001 was gepasseerd.

Ik was de enige officiële bestuurder en ik wilde graag met Peter Kuipers en Cees van Steijn blijven samenwerken tot we een definitieve oplossing gevonden hadden voor de toekomst van Newconomy. Op aanraden van de nieuwe RvC werden deze twee ook officieel bestuurder van het bedrijf. Er werd inmiddels op kantoor keihard gewerkt aan alle stukken die relevant waren voor de vergadering van 8 mei, waaronder het jaarverslag. Het eindresultaat over 2000 werd nog veel slechter dan begin februari was berekend. Dat kwam met name door het feit dat de aandelen van Wish-NokNok in de boeken inmiddels op de waarde nul waren komen te staan. Dat was al min of meer aangekondigd bij de persconferentie op 6 maart. De becijfering van het jaarresultaat was conform de opstelling die door ons begin april, samen met de accountants, ten behoeve van de bank was gemaakt. Er werd een sober jaarverslag gemaakt en samen met de agenda voor de vergadering voor 8 mei, zoals verplicht, gepubliceerd.

Hoewel begin april de situatie er wat positiever begon uit te zien, gaf de ontwikkelingen rondom Jules van der Vegt weinig aanleiding voor mij om daarvan te gaan ‘genieten’. Meerdere keren probeerde hij mij te dwingen instructies van hem op te volgen, omdat ten slotte afgesproken was — volgens hem — dat ik dat zou gaan doen. Dat was natuurlijk complete onzin. Want niet alleen was die overeenkomst niet geldig, ook stond nergens dat Van der Vegt wat over mij te zeggen had. Maar met hem was nooit logisch te redeneren, want hij gebruikte steeds andere argumenten en als dat niet lukte, ging hij dreigen. Dat deed hij dan door te zeggen dat hij hetzij zou helpen dat het reddingsplan zou mislukken of dat hij mij wel zou stukmaken in de media (wat hij dan nog meer kon doen dan dat er in die afgelopen maanden al was gebeurd, was mij trouwens een raadsel). Nu werkt dreiging bij mij compleet averechts. Dat is voor mij juist een reden om niet te doen wat iemand van je wil en dat maakte ik ook duidelijk. Op een gegeven moment stond hij bij mij in huis en was weer zo bezig. Ik gaf aan dat ik absoluut niet ging doen wat hij wilde. Toen riep hij dan maar betaald te moeten worden voor al het werk dat hij gedaan had. Ik zei in eerste instantie dat ik dat nonsens vond, maar dacht direct daarna dat het misschien toch verstandiger was deze optie wat open te houden. Ik was net in de meest gevoelige fase van de onderhandelingen van het reddingsplan en kon mogelijke acties in de richting van gesprekspartners van Van der Vegt moeilijk gebruiken. Derhalve gaf ik aan over wat geld nog wel te willen praten. (Ik dacht hierbij aan enkele tienduizenden gulden). Van der Vegt zei toen zeker drie maandsalarissen van Kees Scholtes te vragen (in totaal 135.000 gulden) en voegde daaraan direct toe dat er wat zou zwaaien als hij het niet direct de volgende dag op zijn rekening zou hebben. Ik heb hem de deur gewezen.

Daarna hebben Tom Kok en ik overlegd en vastgesteld dat een laatste poging om een vergelijk te vinden misschien nog wel wat was. We zijn toen naar het kantoor van Van der

Vegt in Hilversum gegaan, waar Tom Kok de leider van de bijeenkomst was. Toen Van der Vegt reeds na vijf minuten weer ging dreigen met repercussies, verliet ik direct het pand. Tom Kok, die vervolgens probeerde hem tot rede te brengen, was het daar volledig mee eens.

In feite verwachtte ik ieder moment gebeld te worden door een journalist, waaraan Jules van der Vegt bepaalde informatie had verstrekt en die misschien daarmee de onderhandelingen die in een delicate fase waren gekomen zouden verstoren. Weliswaar wist Jules van der Vegt niet meer waarmee ik bezig was, maar hij schermde altijd met zijn journalistieke ingangen. Zo heb ik hem meerdere malen met mensen van *Quote* horen bellen, die meerdere keren ook aandacht aan hem hebben geschonken.

Een week hoorde ik niets en ik dacht van hem af te zijn. Toen ik op maandagochtend 2 april naar mijn auto liep, zag ik schuin aan de overkant van de straat twee mannen staan. Ze leken me een jaar of dertig en zagen er goedgekleed uit. Ik zag ze uit mijn ooghoeken de straat oversteken en naar mij toelopen. Een trok mijn aandacht en vroeg hoe laat het was. Wat ik direct beseftte was dat ze niet aan de overkant stonden te wachten om mij te vragen hoe laat het was, maar voordat ik kon reageren, gaf de ander me een keiharde knal op mijn linkeroog. Ik viel op de grond, waar ze me direct nog een paar keer schopten. Het enige wat ik kon doen, was hard schreeuwen en mijn hoofd en lichaam beschermen. Toen liepen ze hard weg. Ik liep direct naar huis terug, waar ik merkte dat mijn hoofd bloedde. Mijn lichaam deed verder geen pijn, maar ik begreep wel dat mijn oog zou zwellen en ik minimaal een blauw oog zou krijgen. Ik haalde direct mijn contactlenzen uit mijn ogen. Ik heb toen een week met een dicht oog en een zonnebril op gelopen. Ik belde direct de politie dat ik op straat aangevallen was. Hoewel de twee man verder niets gezegd hadden, beseftte ik meteen wie en wat erachter zat. Ik belde daarop Tom Kok om te vertellen wat er gebeurd was. Ik kocht een taperecorder die ik aansloot op mijn telefoon en belde Jules van der Vegt. Toen ik hem belde, had Tom Kok hem blijkbaar al gebeld om zijn verontwaardiging te uiten, want Jules van der Vegt begon meteen te zeggen dat ik hem niet zomaar van iets kon beschuldigen. Ik zei hem alleen maar dat ik hem een grote lafaard vond dat hij daar mensen voor inhuurde en zelf niet durfde te komen en dat hij enige deal verder zeker op zijn buik kon schrijven.

Om verder geen verontrusting te wekken, vertelde ik mijn naaste omgeving dat iemand mijn portabel computer probeerde te stelen en dat ik me verzet had. Die middag werd ik door een paar journalisten gebeld met de mededeling dat Jules van der Vegt ze had gebeld en dat ik was overvallen en hem ervan verdacht. Ik vertelde ze het verhaal dat ik ook aan anderen verteld had en — gelukkig — werd er niets gepubliceerd. Vanzelfsprekend vertelde ik de politie wel mijn vermoedens en zij zeiden alleen er heel moeilijk iets mee te kunnen doen.

Hoewel ik natuurlijk wel geschrokken was door wat er gebeurd was, heeft iets dergelijks op mij precies het tegenovergestelde effect dan beoogd. Dat komt ook weer door het voorbeeld dat mijn vader me door zijn gedrag in de oorlog heeft gegeven en door zijn lijfspreuk 'wie bang is krijgt ook klappen'. Jules van der Vegt had zich inmiddels in de afgelopen maanden zo verschrikkelijk laten kennen, dat ik hem eigenlijk nog alleen een zielig, pathetisch mannetje vond. Natuurlijk probeerde hij naar iedereen en ook journalisten uit te stralen dat hij een groot zakenman was en met geweldige deals bezig was. Ik wist echter steeds zekerder dat dit absoluut niet het geval was en dat hij vrijwel financieel aan de grond zat, geen financiers achter zich had en vermoedelijk alleen met dit soort acties uiteindelijk geld kreeg van partijen die contacten met hem onderhielden, omdat ze dachten dat hij kon waarmaken wat hij zei. Later kreeg ik meer verhalen te horen die daarop wezen. Ik kan

alleen zeggen dat ik oerstom ben geweest niet te hebben geluisterd naar de waarschuwingen die ik al rondom mijn schorsing over Jules van der Vegt had gekregen. In dat licht accepteerde ik het gebeuren ook als een soort straf voor die stomiteit. Ten aanzien van die twee man had ik ook een soort gevoel van grote zieligheid. Zouden die nu die maandagavond thuisgekomen zijn met het gevoel dat ze die dag goed en prettig hadden gewerkt?

Woensdagmiddag kreeg ik een telefoontje. Het was vermoedelijk een van die twee die me het volgende meldde: 'Maurice, je hebt het blijkbaar niet goed begrepen. We willen dat je jouw afspraken nakomt, en als dat niet gebeurt, dan zijn je vrouw en kinderen aan de beurt.' Ook deze melding maakte me niet bang. Ik vertelde er thuis verder niets over, maar lichtte direct de politie in. Die zei me dat ze, indien ik dat vond, contact met Jules van der Vegt zouden opnemen. Dat zou echter ook verkeerd kunnen uitvallen, zeiden ze, want formeel konden ze hem niets maken. Ik zei dat ik wilde dat ze hem vertelden dat ik er zeker van was dat hij erachter zat — wie kon het anders zijn, gezien de opmerking van 'afspraken nakomen'. Bovendien had ik geen zin om kiekeboe te gaan spelen. De volgende dag heeft de rechercheur dat blijkbaar gedaan, want op vrijdag kreeg ik een telefoontje van Jules van der Vegt met de melding 'Je hebt een rechercheur op me afgestuurd. Kan je hem me even laten opbellen, dan ga ik hem precies vertellen wat er met jou gaat gebeuren'.

Vanzelfsprekend heb ik die melding op een tape opgenomen en direct aan de politie overhandigt. Ik werd natuurlijk voorzichtiger en plaatste bijvoorbeeld mijn auto niet meer op de gebruikelijke plaats bij mijn huis. Tot woensdag gebeurde er verder niets, maar die dag werd mijn auto door mijn zoon en mijn vriendin gebruikt bij een kleine verhuizing. Zij plaatsten om circa tien uur 's avonds de auto op de gebruikelijke plaats en een half uur later werd er bij mij aan de deur aangebeld met de melding dat mijn auto in de brand stond; er was een molotovcocktail ingegooid. De auto brandde volledig uit. Mijn zoon ging direct naar buiten en omdat er ook vrij snel pers aanwezig was, o.a. twee videocamera's, deden we de gordijnen dicht en bleef ik in ieder geval binnen. De volgende dag stond de uitgebrande auto in *De Telegraaf*.³⁴ De politie kwam in groten getale en was duidelijk geschokt over wat er gebeurd was. Ze maakten me duidelijk dat de combinatie van het uitbranden van de auto en de aanval op mij weinig voorkwam en dat dit serieuze criminaliteit was. Op mijn vraag wat ik moest doen en wat zij konden doen, gaven ze aan dat ze helaas niet de mankracht hadden mij permanent te bewaken, maar dat ze me wel aanraadden zelf bewaking in te huren. Tevens moest ik voorzorgsmaatregelen nemen voor mogelijke brand in mijn huis en camera's installeren, waardoor in ieder geval vastgelegd zou worden wat er mogelijkerwijs gebeurde. Hoewel ik ervan overtuigd was dat Jules van der Vegt alleen maar bezig was mij bang te maken, zodat ik hem zou gaan betalen, volgde ik het advies van de politie op en schakelde een bedrijf in dat een tijd voor mijn beveiliging zorgde. Gedurende een periode van vier weken had ik twee man in huis, die op alles letten. En hoewel ze een prima klus deden, moet ik zeggen dat ik daardoor veel ongeruster werd dan zonder die mannen. Bij elke activiteit buiten de deur gingen ze mee. En 's nachts maakten ze regelmatig een ronde in mijn buurt. Tot twee keer toe werd me met zekerheid grenzende waarschijnlijkheid gemeld dat er iets heel verdachts aan de hand was. Twee dagen na de autobrand werd ik door Jules van der Vegt gebeld met de vraag of het nu niet tijd werd dat we om de tafel gingen zitten en konden bekijken of we onze problemen

³⁴ Ook in dit kader kon ik niet melden wat mijn echte vermoedens waren. Ik gaf aan dat het wellicht kortsluiting was geweest in de apparatuur die ik in mijn auto had ingebouwd om mijn computer onderweg te kunnen gebruiken. Jules van der Vegt heeft toen twee dagen later een paar journalisten benaderd met de opmerking dat de auto uitgebrand was door een aanslag en dat hij ervan verdacht werd in de hoop dat de kranten het groot zouden opnemen. Omdat zij ook wel begrepen dat ze op de een of andere manier werden gebruikt door Van der Vegt en ik verder geen informatie verstrekten hebben ze die informatie niet gepubliceerd

niet konden oplossen. Ik weigerde dat categorisch en meldde nogmaals dat ik hem een grote lafaard vond en dat hij me zwaar tegenviel en op geen enkele manier de grote zakenman was die hij voorwendde te zijn.

Ondertussen was 15 april gepasseerd, alle belangrijke beslissingen rondom het reddingsplan waren afgerond en gepubliceerd. De agenda voor de aandeelhoudersvergadering was klaar, er was bekendgemaakt wie in de nieuwe RvC zouden zitten en in het nieuwe bestuur en ik wist in ieder geval zeker dat Jules van der Vegt dat proces niet meer kon verstoren. In plaats van dat ik een lichte vorm van tevredenheid voelde over het huzarenstukje dat was uitgehaald sinds mijn terugkomt en kon bijkomen van de voor mij zeer zware tijd sinds half januari, had ik thuis twee man zitten die me bij elke handeling buiten de deur volgden en beschermden of ik de president van Amerika was. Ik merkte dat mijn vriendin zich, onder de druk van de omstandigheden van deze periode, in plaats van naast me te staan en me te steunen, steeds meer van mij verwijderde. Ze verschool zich steeds meer achter haar spiritualiteit en het zoeken naar soulmates in plaats van er gewoon voor mij te zijn onder de moeilijke omstandigheden waarin ik nu al maanden verkeerde.

Ik vond de situatie met de beveiliging een volledig onacceptabele situatie en in overleg met de politie werd gekeken of er toch een weg was om hier uit te komen.

Er werd een gesprek gearrangeerd tussen Jules van der Vegt en mij, in aanwezigheid van en ten kantore van Tom Kok. Er werden allerlei veiligheidsmaatregelen genomen en er werd voor gezorgd dat het gesprek werd vastgelegd. Tijdens en na het gesprek werd duidelijk wat de strategie van Jules van der Vegt was. Inhoudelijk klopte de redentie van geen kanten, maar hij probeerde alleen mij bang te maken. Dat kon hij niet rechtstreeks doen, want hij wist ook wel dat het gesprek werd vastgelegd. Derhalve bleek er ineens een bepaalde club te zijn die tegen onrecht streed, alles van hem overgenomen had en besloten had dat ik op kort termijn door zou moeten. Hij had er verder niets mee te maken, hoewel hij wel dacht te kunnen weten hoe ze tegengehouden konden worden, maar dan moest hij wel die 135.000 gulden uitbetaald krijgen. Na een half uur haast walgend het doorzichtige spelletje waargenomen te hebben, verliet ik het kantoor. Na afloop was Jules van der Vegt nog even alleen met Tom Kok en gaf hij in gebaren aan, zodat er niets vastgelegd kon worden, dat ik binnenkort dood zou zijn, maar hij schreef wel op een krant, die hij daarna zelf meenam, dat mijn vrouw en kinderen niets zou gebeuren. Ook dat was natuurlijk een onderdeel van zijn intimidatiepoging om toch het geld te kunnen krijgen dat hij wilde hebben.

In de weken daarna werd nog een paar keer contact met me gezocht door de vriendin van Jules van der Vegt, een yogalerares uit Oud-Valkeveen, die in feite kwam checken of ik inmiddels zo bang geworden was, dat ik toch zou gaan betalen. Op mijn vraag hoe ze nu wisten dat een groep waarvan ze zeiden dat ze er niets mee te maken hadden het 'vonnis' in zou trekken als er betaald werd, kon ze geen antwoord geven. Direct na de algemene jaarvergadering van 8 mei 2001, besloot ik de bewaking te laten beëindigen en in goed overleg met de politie maar te zien wat er ging gebeuren. Jules van der Vegt heeft nog enkele keren in de publiciteit zijn bedreigingen geuit. En steeds weer nam kort daarna zijn vriendin, of iemand uit haar omgeving, contact met me op om te zien of ik bang was geworden en wilde betalen. De laatste grote uiting hiervan was een groot artikel in *Quote*, eind 2001. Daarin vertelde hij weer het verhaal van het besluit van die groepering om mij binnenkort te laten doodgaan. Een stuk van het artikel werd zo belangrijk gevonden dat het zelfs een aparte tussenkop had gekregen.³⁵ Enkele dagen later kreeg ik weer een telefoontje

³⁵ Journalistiek liet Quote wederom grote gaten vallen. Het is van tweeën namelijk één. Of Jules van der Vegt zegt zelf dat het gaat gebeuren omdat hij daar om welke reden dan ook voor zal zorgen. Dan is het zeker een interessant feit dat in het artikel geprononceerd kan staan. Maar als hij zegt dat hij er niets mee te maken heeft, maar van een groep weet die aldus besloten heeft dan is het de journalistieke taak om van hem te vragen hoe de journalist in contact kan komen met die groepering en pas als men daarmee contact heeft gehad en een

of ik snel met de vriendin van Van der Vegt wilde afspreken! Ik weigerde dit vanzelfsprekend wederom.

Inmiddels heeft een volgend slachtoffer van Van der Vegt, waarbij vergelijkbare patronen herkenbaar zijn, contact met me opgenomen. Het is triest dat een man in feite ongestraft zo bezig kan zijn in Nederland en dat hij pas echt opgepakt zal worden als inderdaad iemand wordt vermoord. Ik dacht altijd dat zo iets alleen in landen als Columbia gebeurde.

Op 8 mei 2001 vond de algemene jaarvergadering van Newconomy plaats. Een dergelijke vergadering wordt geleid door de voorzitter van de RvC, dus in dit geval door Pieter van Hoogstraten. Ik zat naast hem, evenals Dimmes Doornhein. Hans Brouwer was inmiddels wegen gezondheidsproblemen afgetreden. De kritiek uit de zaal was niet mals en betrof in het algemeen de algehele situatie waarin het bedrijf was geraakt en in het bijzonder het optreden van de commissarissen vanaf het moment van de schorsing. Pieter van Hoogstraten probeerde zich er doorheen te slaan, waarbij je in ieder geval nog respect kreeg voor het feit dat hij de confrontatie aandurfde. In de zaal waren de drie nieuwe commissarissen aanwezig, wat op de aanwezigen in ieder geval een gunstige uitwerking had, zeker nadat ze uitgelegd hadden waarom ze die taak op zich namen.

Een speciaal moment kwam toen het onderwerp 'decharge van het bestuur' aan de orde kwam. Daarmee wordt op een formele wijze door de aandeelhouders het desbetreffende jaar afgesloten.

Hoewel het bij vergaderingen van Inter/View al vele malen was gebeurd, wist ik eigenlijk niet precies wat het betekende. Met name niet wat de gevolgen waren als die decharge niet verleend werd. Ik had bij de vergadering de beschikking over een groot aantal stemmen (meer dan veertig procent) en de zaal wilde dat het onderwerp 'decharge van het bestuur' separaat behandeld zou worden, voor mij en voor de RvC. Aldus gebeurde. Bij de stemming over mijn decharge waren er geen tegenstemmen, maar wel een fors aantal onthoudingen. Ik kreeg wel complimenten dat ik na 6 maart onder moeilijke omstandigheden toch een oplossing had gevonden. Toen kwam de stemming over de RvC en ik moest in zeer korte tijd beslissen hoe ik zou stemmen, waarbij het aantal stemmen dat ik had vrijwel zeker de doorslag zou geven. Er gingen veel handen op als tegenstem, net als veel onthoudingen. Slechts een paar handen stemden voor, waaronder ik. Enerzijds omdat ik de achterliggende periode wilde afsluiten en anderzijds omdat ik weet, hoezeer ik ook denk dat het optreden van de RvC veel schade heeft berokkend aan het bedrijf, nog los van de schade aan personen, dat dit niet gedaan is uit kwade opzet. Menselijke zwakheden waren daarbij veel belangrijker: tonen dat je sterk bent, terwijl je dat niet bent; niet open zijn over wat je wilt en doet; niet kunnen inschatten wat bepaalde gevolgen zijn van je eigen optreden; je ingraven in eerder ingenomen posities. De prijs is uiteindelijk hoog geweest, zeker ook voor henzelf.

In de maanden daarna merkte ik dat ik amper nog een positieve bijdrage aan het bedrijf kon leveren. Bij het opmaken van de cijfers van het tweede kwartaal moest een verdere teruggang in waarde vastgesteld worden (ten dele toe te schrijven aan het feit dat bij nieuwe financieringsronden bij de sterke partnerbedrijven Newconomy niet mee kon doen en daardoor aanzienlijk in belang inboette). In goed overleg met de nieuwe RvC en de andere bestuursleden vond ik het tijd om af te treden. Enerzijds om mijn verantwoordelijkheid te nemen voor de grote verdamping van de waarde van het bedrijf, waarbij de aandelen nog circa drie procent van de oorspronkelijke koers waard waren, anderzijds omdat ik geen

bevestiging heeft gekregen kan dit zo opgeschreven worden. Nu is men slechts een gewillig hulpmiddel geweest van een afpersingspoging. Vroeger knipte je daarvoor delen letters uit kranten en stuurde die dan in een briefje op en tegenwoordig geef je daar een interview met Quote voor.

echte bijdrage kon leveren. Ik besloot een sabbatical te nemen en o.a. dit boek te schrijven.³⁶

In februari 2002 bereikte Newconomy de gewenste veilige haven, waarmee het nieuwe bestuur en de nieuwe RvC hun doelstellingen hebben gerealiseerd.

³⁶ Ook in de periode rondom dat opstappen bleek me overduidelijk hoe weinig steun ik nog van mijn levenspartner kreeg en hoezeer zij andere zaken in haar leven belangrijker vond dan mij. Derhalve kon ik geen andere conclusie trekken dan die relatie te beëindigen, hoezeer het ook aan mijn hart ging dat ik daardoor ook het contact met haar zoontje verloor, dat ik inmiddels als mijn – vijfde --kind was gaan beschouwen. Gezien mijn eerdere tegenslagen in mijn privé-leven, had ik een tijd het gevoel gehad met deze partner het prima getroffen te hebben. Haar optreden in het laatste jaar en deze definitieve verwijdering hebben me, eerlijk gezegd, een grotere klap gegeven dan al datgene wat rondom en binnen Newconomy is gebeurd!

Alles wat je in je leven meemaakt kun je als een leerproces beschouwen. Dan moet je natuurlijk wel proberen te analyseren wat er gebeurd is, waarom het gebeurd is en welke rol je daarbij zelf hebt gespeeld. Ik ben iemand die goed kan analyseren en sterk is in anticiperen. Problemen zijn voor mij uitdagingen voor oplossingen en in de zakelijke sfeer heb ik in de afgelopen dertig jaar meerdere keren onder moeilijke omstandigheden een doorslaggevende rol gespeeld bij de oplossingen die werden gerealiseerd.

In de privé sfeer liep dat anders. Het gaat me niet zo goed af om zelfstandig mijn eigen gedrag te analyseren. Dat lukt me, grappig genoeg, eigenlijk het best als ik door een goede journalist uitgebreid wordt geïnterviewd waarbij naar mijn beweegredenen wordt gevraagd. In de afgelopen vijfentwintig jaar is me dat misschien zo'n tien keer overkomen. Het vinden van oplossingen bij privéproblemen waar per definitie mijn gevoel sterk bij betrokken is, gaat me dus duidelijk minder goed af.

In een aantal moeilijke privéperiodes in mijn leven heb ik zowel in gesprekken met een bevriende psycholoog/psychiater als met een beperkt aantal goede vrienden (met name goede vriendinnen) geprobeerd toch tot oplossingen te komen.

Ik heb de periode na mijn vertrek bij Newconomy mede gebruikt om nog eens goed na te gaan wat er eigenlijk gebeurd is en waarom. En waarom ik, ondanks het vele wat ik al had ervaren, zowel privé als in de zakelijk sfeer, toch nog overvallen ben door een serie gebeurtenissen.

Het interessante daarbij is dat ik conclusies heb getrokken die niet alleen betrekking hebben op dit vierde deel van het boek, maar ook ten dele betrekking hebben op de ontwikkelingen in de Vijfde dimensie in het algemeen.

Zowel voor wat betreft levenservaring als zakelijke ervaring heb ik voorafgaande aan 1998 veel meegemaakt. Ik was enig kind van overlevenden van Duitse concentratiekampen (het zogenaamde 'tweede generatie syndroom'), mijn eerste vrouw overleed jong, terwijl onze kinderen nog heel klein waren, met mijn tweede vrouw kreeg ik een kind gehad dat met veel gebreken werd geboren en binnen een jaar stierf, en ik scheidde van mijn tweede vrouw; allemaal ingrijpende gebeurtenissen die een grote impact hebben op hoe je leven verloopt en die je voor forse uitdagingen stellen.

Zakelijk heb ik zowel ondernemingen opgezet als geleid. Ik ben bij grote bedrijven in loondienst geweest. Ben intensief in contact geweest met zowel de wereld van de politiek, de media als de sport (van 1979 tot 1981 ben ik scheidsrechter betaald voetbal geweest). En ook daarbij heb ik veel gezien en ervaren. Ook financieel heb ik ups en downs meegemaakt. Toen ik in 1970 trouwde bezat ik niets, maar in de 10 jaar van mijn eerste huwelijk ging het erg goed en bij het overlijden van mijn vrouw woonden we aan de zogenaamde Goudkust in Amsterdam. Na het overlijden van mijn vrouw, en het daarmee gepaard gaande faillissement van haar bedrijf, was ik in 1981 echter financieel weer volledig terug bij af.

Soms liepen de zaken goed tot heel goed, soms ging het minder goed. Soms was het aan mij te danken, soms was het mij te verwijten.

De noemer bij mijn activiteiten is altijd geweest dat ik erg 'opportunity driven' ben. Juist in een periode waarin veel verandert ontstaan er steeds nieuwe kansen. Ik heb in elke situatie waarin ik zat geprobeerd die kansen te zien en die voor mezelf of voor de werkgever waarvoor ik werkte aan te pakken. Ik heb het geluk gehad dat ik niet alleen al heel vroeg met computers in aanraking kwam, maar ook een goede aanleg heb om die apparaten te begrijpen en ermee te werken. Keuzes die ik in mijn leven gemaakt heb

waren nooit alleen gebaseerd op financiële overwegingen, maar altijd op de aard en omvang van de uitdaging in relatie tot mijn kwaliteiten. En als je iets nieuws probeert heb je de kans dat het lukt, maar ook dat het mislukt. En als dat laatste het geval is zoals bij Newconomy, en er dan van alles, ook publicitair, over je heen komt dan is het gewoon een kwestie van ‘jammer, maar helaas’. Zeker als je in dat hele proces niemand een rad voor de ogen hebt gedraaid - vanaf het begin waren de mogelijkheden, maar ook de risico's duidelijk - je niet hebt geprobeerd jezelf te verrijken en keihard je best hebt gedaan om het tot een succes te maken.

Bij mijn handelen heb ik altijd geprobeerd te opereren vanuit het respect dat ik voor mensen heb. Juist omdat mijn ouders opgegroeid zijn in het armste gedeelte van het Joodse gedeelte van Amsterdam (mijn vader zei altijd: ‘we hadden het thuis zo arm, dat als het regende we buiten gingen schuilen’) en ik zelf mijn jeugd doorbracht op de Admiralengracht in Amsterdam West, in de jaren vijftig een arbeiderswijk bij uitstek, heb ik me nooit beter of belangrijker gevonden dan een ander mens. Ik denk dat mensen die intensief met me gewerkt hebben dat zullen beamen.³⁷

En hoewel ik altijd geprobeerd heb in mijn doen en laten vanuit dat respect voor mensen te handelen zijn er wel een aantal momenten geweest, zeker in mijn privéleven, waarop ik bepaalde mensen pijn heb gedaan. Ik denk dat ik wel kan uitleggen waarom dat is gebeurd. Soms was het onvermijdelijk, maar andere keren was het een gevolg van evident verkeerde keuzes van mijn kant. Door de uitdagingen waarvoor ik gesteld werd of waarvoor ik mezelf stelde, heb ik mensen die veel om me gaven vaak verwaarloosd. Hoewel ik weet dat als ze een beroep op me deden ik er wel voor ze was. Al met al denk ik wel dat ik loyaal geweest ben aan degenen die me na stonden.

In al die jaren tot aan 1998 speelden mensen en hun kwaliteiten en karakters een centrale rol bij hoe de dingen liepen. Ik heb gewerkt met krachtige en inspirerende leiders als Anton Dreesmann en Peter Appeldoorn. Ik heb van nabij kunnen zien hoe mensen als Joop den Uyl, Hans Wiegel en Wim Kok opereerden. Ik heb veel geleerd van Hedy d’Ancona, die ook in vele sectoren actief is geweest en een grote levenservaring paart aan een zeer warm hart. Ik heb de fascinerende en vaak verkeerd ingeschatte Jan Nagel meer dan vijftientig jaar van nabij zien opereren. En ik heb bij bedrijven zoals Inter/View, ITT Gouden Gids en Wegener samengewerkt met veel kwalitatief goede mensen, die met grote inzet hun taken vervulden en die er mede voor gezorgd hebben dat ik mijn taken beter kon uitvoeren.

Ik ben mijn hele leven actief geweest op het voetbalveld en doe dat als keeper bij AFC nog steeds. Van mijn 20^e tot mijn 33^e ben ik scheidsrechter geweest. Dat hield in dat ik op jonge leeftijd al wedstrijden op hoog niveau leidde. Dat was een belangrijk vormend proces want het is niet eenvoudig om leiding te geven aan twee partijen, ondersteund door een groot aantal mensen aan de kant, die tegengestelde doelen proberen te bereiken. Ik heb het vaak als een soort ‘snelkookpan’ beschouwd waarbij in een periode van 2 x 45 minuten allerlei processen, ook psychologische, speelden die ook in het normale leven voorkwamen en waarbij je ook uitgedaagd werd om niet alleen de juiste beslissing te nemen, maar vooral om ervoor te zorgen dat deze geaccepteerd werd door de betrokkenen. De persoonlijke interactie is daarbij dus van groot belang. Tot aan 1998 heb ik natuurlijk ook regelmatig conflicten meegemaakt of ben ik mensen tegengekomen, van wie ik vond dat ze slecht of zwak opereerden. Soms lag dat aan het

³⁷ Van die mensen hoorde ik trouwens wel dat zij die me slechts oppervlakkig kenden een heel ander beeld hadden van mij dan zij. Een beeld dat deels is ontstaan vanuit mijn optreden op televisie en ten dele, omdat ik in feite nogal verlegen ben en dus een wat introverte manier van optreden heb tegenover mensen die ik nog niet of amper ken.

feit dat de positie die ze innamen niet paste bij de kwaliteiten die ze hadden.³⁸ Soms lag het aan hun karakter.

Heel vaak begreep ik waarom iets gebeurde en doorgaans anticipeerde ik daar goed op. Af en toe werd ik door situaties of gebeurtenissen verrast. Maar mijn instelling is dat ik heel oplossingsgericht ben en dus van een probleem direct een uitdaging maak.

De ruime en brede ervaring die ik had heeft me echter ten genen dele voorbereid op datgene wat er uiteindelijk bij Newconomy is gebeurd. Daarbij heb ik zelf enerzijds een aantal taxatiefouten gemaakt en anderzijds voltrokken zich een aantal processen, die ik in die omvang en intensiteit nog nooit eerder had meegemaakt. Ik zal proberen dit te beschrijven en vervolgens een aantal conclusies te trekken.

Ik was niet alleen al vroeg met computers actief, ook bezocht ik sinds 1977 de VS zeker een paar keer per jaar, met een accent op Silicon Valley. Tevens volg ik de Amerikaanse media intensief, waarbij ik *Businessweek* altijd een prima bron vindt voor de interactie tussen technologie en bedrijfsvoering. Gecombineerd met mijn vermogen tot logisch denken en mijn intuïtieve manier van anticiperen, merkte ik dat ik sinds de uitvinding van de pc steeds sterker voorzag wat zich zou gaan voltrekken.³⁹ Dat vermogen heb ik geprobeerd goed aan te wenden voor de bedrijven waarvoor ik in die periode werkte. Vaak stuitte ik dan in Nederland op ongeloof en/of onwetendheid. Gebeurtenissen die zich — met name in de VS — al aan het voltrekken waren, werden door de meeste mensen in Nederland niet gekend en/of betwijfeld. Hoewel ik niet naliet om die ontwikkelingen steeds uit te leggen merkte ik vaak bij mijzelf een vorm van verontwaardiging met betrekking tot mensen in leidersposities in het bedrijfsleven of bij de overheid. Hun visie op de toekomst is namelijk bepalend voor de continuïteit van hun onderneming en daarmee voor het lot van de medewerkers van het bedrijf op lange termijn. Door niet te weten wat er aan de hand was of op hen af kwam, brachten ze de facto de positie van die medewerkers op termijn in gevaar. Zij zouden zelf via keurige vertrekregelingen heus wel goed weggkomen als de zaken niet goed liepen, maar de medewerkers zouden dan ontslagen worden en met lege handen komen te staan.⁴⁰

Ik heb me dus altijd ingespannen om juist de personen in cruciale rollen deelgenoot te maken van datgene waarvan ik voorzag dat het op hen en hun bedrijf van invloed zou zijn. Zo heb ik bijvoorbeeld zo'n 250 exemplaren van *'Dankzij de snelheid van het licht'* in 1995 naar alle kamerleden en bewindslieden gestuurd. Zowel bij mijn vele lezingen als bij de vele interviews die ik gaf, was ik niet altijd even zachtzinnig naar de leiders. Ik zag de vele grote kansen die er lagen en niet gegrepen werden en voelde aan dat de snelle veranderingen die zich aan het voltrekken waren ook

³⁸ Dat had dan vaak betrekking op iets wat het Peter's Principle heet. Namelijk dat iemand tijdens zijn carrière promoveert tot één positie boven het niveau dat eigenlijk zijn maximum is.

³⁹ Onlangs kreeg ik van een oud-medewerker van Inter/View, die aan het eind van de jaren tachtig zelf een marktonderzoeksbureau heeft opgezet dat heel groot is geworden, een stuk toegestuurd dat ik blijkbaar in 1983 had geschreven voor de medewerkers van Inter/View en waarin ik aangaf wat zich onder invloed van de ontwikkeling van de pc zowel in het algemeen zou voltrekken als binnen het marktonderzoek. Het was een prima voorspelling voor wat er daarna is gebeurd.

⁴⁰ Zo weet ik nog goed, en ik heb dat ook in *'Dankzij de snelheid van het licht'* beschreven, dat op Nijenrode toppers uit het bedrijfsleven een ontmoeting hadden met Steve Balmer: toen nummer 2 bij Microsoft, inmiddels de hoogste baas. Het was evident dat velen zelf nooit een pc gebruikten en ze eigenlijk ook niet het belang van die apparaten zagen voor hun bedrijf. Een van de aanwezigen, een belangrijke Nederlandse professor in de economie, stelde een vraag aan Steve Balmer waarbij hij zelfs heel expliciet aangaf dat hij het belang van de pc niet zo zag zitten en toen hij na het stellen van die vraag haast triomfantelijk rondkeek merkte ik bij de meeste aanwezigen een instemmend geknik. Pas rond 1998-1999 begonnen CEO's van grote bedrijven zich te schamen als ze bij een bezoek van een journalist geen pc op hun kamer hadden.

grote risico's voor zowel bestaande organisaties hadden als voor de Nederlandse economie. Ik stak niet onder stoelen of banken dat we als land wel meer dan 5 miljard euro aan het besteden zijn voor de Betuwelijn, in feite een infrastructuur uit het begin van de 19^e eeuw, maar amper geld willen uitgeven aan de infrastructuur van de 21^e eeuw. Ik denk dat zowel het land in zijn geheel als veel grote bedrijven de naweën van dat gebrek aan visie en aan kennis al aan het voelen zijn en in de komende twintig jaar op dat punt nog meer te verduren krijgen. Ik voelde me regelmatig Peter uit 'Peter en de Wolf'. Het was evident wat zich aan het voltrekken was, maar men wilde het niet zien of pas te laat. Mijn optreden is ongetwijfeld niet altijd in goede aarde gevallen. Ik heb zelfs wel eens gelezen dat men vond dat ik een beetje teveel 'het knapste jongetje van de klas' wilde zijn.

In de periode 1995-1998 heb ik heel veel lezingen gegeven over wat er zich aan het afspelen was. Ik was toen in dienst bij Wegener. Zowel voor Wegener zelf als voor Nederland in zijn geheel en het bedrijfsleven in het bijzonder heb ik de ontwikkelingen geschetst die op hen afkwamen en lijnen uitgestippeld om daarop te anticiperen. Ook daarbij ervoer ik hoe weerbarstig die materie in Nederland is. Vaak is men tevreden over hoe het gaat, vindt men veranderingen maar lastig, en — last but not least — beseft men niet wat zich al in de praktijk aan het voltrekken is. Zelfs als men aan de top van het bedrijf mijn visie onderschreef, slaagde men er vaak niet in werkmaatschappijen echt intensief aan de gang te krijgen. Terwijl op heel veel plekken in de wereld, niet alleen in de VS, nieuwe internet-initiatieven ruime financiering kregen, hetzij van Venture Capitalists of door een beursnotering, stelde ik zelfs nog in 1998 vast dat dit in Nederland niet of amper het geval was. Hoewel Heine stelde dat als de wereld vergaat hij naar Nederland gaat, omdat daar alles vijftig jaar later gebeurt, lijkt me een termijn van vijf jaar voor het onderhavige onderwerp toch wel terecht.

Een bedrijf als CMGI, dat onder invloed van de 'internet-boom' in de VS tussen 1995 en 2000 meer dan 1000 keer zoveel waard werd, was in Nederland eind 1998, ook in de financiële wereld, vrijwel onbekend.

Omdat internet heel groot zou worden was ik ervan overtuigd dat zich ook nieuwe bedrijven zouden gaan ontwikkelen die heel groot zouden worden. Tenslotte is dat een standaard proces bij elke grote verandering die het bedrijfsleven onder invloed van nieuwe technologie meemaakt. En ik vond het belangrijk voor de toekomst van Nederlanders, dat wij ook binnen die nieuwe economische ontwikkelingen belangrijke spelers hadden. Anders loop je het gevaar dat je economie niet meegroeit met wat zich wereldwijd aan het afspelen is en kunnen er schadelijke achterstanden worden opgelopen. Daarnaast zag ik sinds 1995 nieuwe initiatieven die kansrijk waren om ook internationaal aan te slaan en het kristallisatiepunt te worden van een sterke economische groei. Maar terwijl dat soort initiatieven in veel andere landen gefinancierd werden en daarom de kans kregen snel te expanderen, stelde ik vast dat dit in Nederland vrijwel niet gebeurde. (Al eerder heb ik aangegeven dat Wegener begin 1998 voor relatief weinig geld niet eens in Ilse wilde stappen.) Veel van die initiatieven stierven of een vroege dood, of expandeerden te langzaam door gebrek aan geld.

Uit een combinatie van ergernis over dit zo Nederlandse proces en het duidelijk zien van kansen om het wel goed te doen ben ik midden 1998 begonnen Newconomy op te richten. et heeft eigenlijk tot september 1999 geduurd voordat in Nederland wel ruimte werd geschapen voor het investeren in die nieuwe initiatieven of bedrijven. En vVanaf 1 januari 2000 kon bij de AEX datgene wat al lang in veel andere landen kon en mocht;

een beursgang van een relatief jong bedrijf (tot dat moment moest het bedrijf minstens drie jaar bestaan).

Ik heb me altijd verzet tegen de beeldvorming die in Nederland bestond dat internetbedrijven geen winst wilden maken of dat winst een vies woord was. Ik legde dan altijd uit dat toen VNU Story op de markt bracht het eerste jaar ook veel geld werd uitgegeven en verloren, maar dat in de jaren daarna, dankzij dat uitgegeven geld, dat blad winst ging maken. En Ook legde ik uit dat de Amerikaanse financiers bij internetbedrijven de directies in staat stelden om in een zeer snel groeiende markt vroeg dominante posities in te nemen, die dan later met grote winsten zou worden terugbetaald. Natuurlijk wist men dat nogal wat bedrijven het niet zouden halen, maar die bedrijven die dat wel lukte zouden erg groot en erg winstgevend kunnen worden.

Bij de persconferentie voorafgaande aan de beursgang van Newconomy heb ik gesteld dat na een periode die gebaseerd is op overdreven hoge verwachtingswaarden, de normale periode zou komen waarbij het alleen nog maar gaat om de winst die men maakt. Gelet op het feit dat in de VS die periode van verwachtingswaarden al vijf jaar liep en in Nederland nog amper was begonnen gaf ik aan dat ik verwachtte dat in Nederland die periode nog zo'n twee jaar zou duren. Newconomy zou zowel haar selectie van bedrijven baseren op die winstkansen na die twee jaar en haar partnerbedrijven assisteren bij de groei naar dat stadium. Ik gaf daarbij ook aan dat ik vond dat in de VS, nadat de betere internetbedrijven naar de beurs waren gegaan, inmiddels bedrijven een beursnotering kregen waarin ik zelf nog geen dubbeltje zou investeren.

In Nederland was dat proces nog amper op gang gekomen was en hadden de betere bedrijven nog geen beursnotering, c.q. voldoende financiering.

Hierbij heb ik een ernstige taxatiefout gemaakt. Bij de opkomst van de internetbedrijven liep Nederland inderdaad meerdere jaren achter. Maar de grote terugslag, waarvan ik ook zeker wist dat deze zou komen, zou niet naar Nederland overslaan met hetzelfde tijdsverschil, maar zich onmiddellijk ook in Nederland gaan voltrekken. En toen in de tweede helft van 2000 die grote terugslag in de VS ontstond – wat eerder dan ik verwachtte-, gebeurde dat tegelijkertijd in de hele wereld, dus ook in Nederland. De verwachte periode van twee jaar om de bedrijven tot wasdom en winstgevendheid te brengen kwam daardoor niet. Het was dus in Nederland nog amper begonnen of het was alweer over!

Ik denk wel dat ik weet waarom ik die fout heb gemaakt. Ik was al vanaf 1995 bezig om in Nederland die ruimte te scheppen die pas eind 1999 kwam. Toen deze uiteindelijk kwam was ik daar zo blij om dat ik de kansen met beide handen aangreep om er wat van te maken. De inhoud van mijn speech bij de beursgang van Newconomy was doorspekt met de wens dat in de maanden daarna nog een fors aantal Nederlandse internetbedrijven ook een notering zouden krijgen op de NMAX om op die wijze hun internationale uitbreiding te kunnen financieren.

Deze Nederlandse initiatieven leden trouwens niet alleen onder het feit dat hun financiering te laat kwam en eigenlijk ook niet groot genoeg was; ik heb helaas ook moeten vaststellen dat de Nederlandse - vaak jonge – ondernemers er slecht in slaagden buiten Nederland succesvol te zijn. Op dat punt zijn we veel minder internationaal dan we ons zelf voorhouden.

Wat er verder ook is gebeurd, en welke fouten er nog meer zijn gemaakt, dit is volgens mij wel de essentie van de mislukking van Newconomy.⁴¹

⁴¹Deze combinatie van conservatisme van de financiële wereld, gebrek aan kennis van wat er buiten Nederland gebeurt, en onervarenheid bij snelle internationale uitbreiding zorgt er wel voor dat Nederland op het terrein van globale internationale vernieuwingen van de economie en het bedrijfsleven forse risico's loopt.

Kortom: dit is de grote weeffout van Newconomy geweest. Daarbij wil ik me niet verschuilen achter het feit dat er veel meer mensen en partijen waren die dezelfde mening hadden als ik, gezien de ontwikkelingen op de beurzen in die tijd (zie bijvoorbeeld de enorme overtekening van de beursgang van World Online) of de analyses van de financiële analisten.

Vier andere problemen verergerden de situatie alleen maar. Allereerst bleek tijdens en na de beursgang dat we erg geregeerd werden door datgene wat van een bedrijf dat naar de beurs gaat door de financiële wereld werd verwacht, aldus de mensen die deze wereld kenden. Op zichzelf hadden ze daar gelijk mee en realiseerden we mede dankzij hun inzet, zelfs met forse tegenwind, toch de beursgang, maar het betekende wel dat we zakelijke keuzes deden, die wellicht autonoom gezien onverstandig waren. De latere discussie over het feit dat het beter was geweest als we een groot deel van het geld dat we hadden opgehaald niet hadden uitgegeven, is in dat licht onzin. Als je geld ophaalt bij een beursgang dan moet je dat investeren en niet op de bank tegen rente wegzetten, want dan had je met het ophalen moeten wachten.

In de tweede plaats bleek de gekozen bestuursstructuur binnen het managementteam de slagvaardigheid niet ten goede te komen. We kwamen uit een periode waarbinnen we alleen maar beslissingen namen als er unanimititeit was binnen het bestuur. Er was zelfs geen formele algemene leider. Toen ik in het licht van de beursgang als CEO werd benoemd hebben we geprobeerd dat principe in de structuur te handhaven. Daar had ik bij Inter/View in de periode 1980-1986 ook goede ervaringen mee gehad. Omdat naast de drie man van het bestuur ook nog zeker drie anderen in het managementteam zitting hadden, nam onze besluitkracht juist af in plaats van toe. In een periode waarin er zich snel en ingrijpende veranderingen aan het voltrekken zijn kun je je als organisatie niet permitteren teveel energie te moeten besteden aan het op een lijn krijgen van alle betrokkenen. Ik had de verantwoordelijkheid als CEO gekregen en ik had vanuit die verantwoordelijkheid ook bepaalde besluiten moeten doorvoeren, wat ook de mening van een deel van de rest was. Ik wil niet zeggen dat die besluitvorming over de gehele linie per se beter was geworden, maar we waren zeker in de tweede helft van 2000 slagvaardiger geweest en dat was nodig gezien de snel veranderende marktomstandigheden.

In de derde plaats beseftte ik niet goed dat als het om veel geld gaat een harde toezegging of een handdruk rondom een deal, zelfs met partijen die je goed kent en waar je veel mee hebt gewerkt, pas echt een afspraak is als het definitieve contract door alle partijen is ondertekend. Omdat de ontwikkelingen zo snel gingen en we op heel veel moesten anticiperen, gingen we ervan uit dat de keiharde afspraken of deals door zouden gaan zoals afgesproken. Door de snel verslechterende marktomstandigheden vanaf de tweede helft van 2000 gebeurde het ons een aantal malen kort achter elkaar dat toezeggingen niet nagekomen werden of afspraken toch niet doorgingen. Daardoor was een deel van onze besluitvorming op onjuiste veronderstellingen gebaseerd met funeste gevolgen.

Er zijn weinig voorbeelden te vinden van bedrijven in Nederland die in bedrijfstakken die de laatste vijftientig jaar zijn ontstaan wereldwijd zijn doorgebroken. En ook bij een bedrijf als Philips is het opvallend hoezeer zij geen dominante rol speelt bij de consumentenelektronica-producten die de laatste vijftientig jaar zijn ontwikkeld.

Gelukkig ben ik sterk in improvisatie en het vinden van oplossingen voor ontstane problemen, zodat ik voor een deel van de ontstane problematiek oplossingen vond.

De vierde factor valt echt in de categorie ‘last, but not least’. Dat was eigenlijk de factor met de grootste persoonlijke impact en toch eigenlijk ook met de grootste gevolgen: de menselijke factor. Deze besloeg wat allerlei mensen in en rondom het bedrijf en in mijn naaste persoonlijke omgeving, vonden en deden. Wat daar gebeurd is en wat ik meegemaakt heb in de periode 1999 – 2001 is meer en intensiever geweest dan ik vanaf 1970 tot aan 1999 in totaal had meegemaakt. Ik heb het gevoel in die laatste twee jaar alle menselijke eigenschappen, met een zwaartepunt op de slechte, in een soort uitvergroete vorm te hebben meegemaakt. En als ik naar de oorzaak ervan zoek, dan heeft mijn vader me al heel vroeg de aanwijzing gegeven met een oud Joodse gezegde dat hij vaak riep ‘Geld is een mamzer ben hanidda’. Dat betekent vrij vertaald dat geld de oorzaak is van veel problemen. Hij zei dat vaak als er weer eens rondom de verdeling van erfenissen ruzies ontstonden en hele families nooit meer met elkaar spraken. Omdat het bij Newconomy om heel veel geld ging (op het hoogtepunt begin mei 2000 was ons bedrijf op basis van de beurskoers meer dan 700 miljoen euro waard waarvan ik op papier circa 12% bezat) had de toepassing van mijn vaders gezegde me moeten voorbereiden op wat er ging gebeuren. Maar ik was duidelijk te naïef en ging ervan uit dat ik mensen kan vertrouwen.

Helaas bleek dat vaak nogal onterecht, de goeden niet te na gesproken.

Omdat wat mensen wel of niet doen uiteindelijk cruciaal is gebleken in het kader van het reilen en zeilen van Newconomy, maar ook voor de ontwikkelingen van de Vijfde dimensie in het algemeen, ga ik er op het einde van dit boek wat dieper op in. Ik maak daarbij een verdeling in verschillende groepen mensen, te weten; de mensen rondom het bedrijf, de RvC en aandeelhouders, de medewerkers en het thuisfront.

36

37 Rondom het bedrijf

Bij Newconomy was de menselijke invloed op de gang van zaken behoorlijk groot. Door de beursnotering en de publicitaire aandacht voor het bedrijf en mijn persoon konden mensen van buiten het bedrijf een behoorlijk effect hebben op wat er binnen en met het bedrijf gebeurde en niet in de laatste plaats op de ontwikkeling van de koers. Meerdere keren werden in artikelen in kranten of tijdschriften personen -al dan niet sprekend- opgevoerd die onzin of onjuistheden over Newconomy verspreidden. Meestal kwam dat doordat zij daar op de een of andere manier —soms emotioneel- belang bij hadden. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat daarbij jaloezie de dominante factor was. Ik kan daar een hele rits voorbeelden van geven, maar volsta met twee. Gerard van Vliet en Jort Kelder.

Eerstgenoemde, die ik min of meer opgevolgd ben bij Wegener en die op het gebied van internet zeker ook als een goeroe kan worden beschouwd, bleek een belangrijke bron geweest te zijn van allerlei roddel en achterklap in het beschreven artikel in Quote. Ik kwam dat te weten omdat tijdens de rechtszaak over het artikel de journalist zijn geschreven aantekeningen van het gesprek met Gerard van Vliet aan de rechter en mij overhandigde, nadat Van Vliet mij een briefje had gestuurd dat hij als bron onterecht

was geciteerd. Ik kon mijn ogen niet geloven hoe hij had zitten roddelen en wat er allemaal aan onjuistheden in stond over mij en Peter Appeldoorn.⁴²

Ten aanzien van de motieven van Jort Kelder, hoofdredacteur van Quote, om het artikel zo te publiceren als het uiteindelijk verschenen is, had ik ook diverse aanwijzingen. Zo had ik hem naar aanleiding van zijn vertrek uit Amsterdam in het programma 'Duivels' tegen Felix Rottenberg horen zeggen dat hij wel veel over geld schreef, maar dat dit nog niet betekende dat hij het zelf ruimschoots had. En voor iemand met zo'n rechtse instelling als Jort Kelder, was ik door mijn werk bij 'In de Rooie Haan' en de Vara natuurlijk altijd aan de linkse kant geplaatst. Door de beursgang was ik op papier zeer vermogend geworden, zodat ik zelfs in zijn lijst van 500 meest vermogende Nederlanders werd opgenomen. Dat moet haast onverdraaglijk voor hem zijn geweest. Want hoe persoonlijk hij dat alles nam, heb ik later kunnen ervaren. Kort na mijn schorsing ontving ik van hem een soort 'net goed'-mailtje. Een evident bewijs dat er bij hem iets anders speelde dan louter zijn journalistieke 'opdracht'.⁴³

Naaste deze twee personen waren er partijen geweest waarmee we onderhandeld hadden om in het Newconomy-netwerk opgenomen te worden, maar waarbij dat om de een of andere reden niet doorging. Ook dat leidde soms tot frustraties. Ook waren er concurrenten in de markt, die internet veel later hadden 'ontdekt' en die er belang bij hadden ons in de media negatief neer te zetten. Hun opmerkingen werden vaak kritiekloos overgenomen.

Sommige mensen met wie we gewerkt hadden konden het waarschijnlijk niet verkroppen dat ze niet meer bij ons bedrijf betrokken waren. De eerder genoemde Lex Mossel is daarvan wel het grootste en meest extreme voorbeeld. Ik had meer moeten luisteren naar waarschuwingen van Liesbeth Hop, die na een eerste gesprek met hem zei dat er wat steekjes bij hem los zaten. Voor NeSBiC was zijn deelname echter een belangrijke voorwaarde voor het investeren van het geld, zodat ik te weinig waarde hechtte aan haar oordeel en aan andere signalen die hij zelf uitzond. Zo had hij aangegeven dat hij universitair zowel een technische als een economische opleiding had gevolgd, maar van anderen had ik begrepen dat hij die allebei, tot zijn eigen frustratie niet had afgemaakt. Daarnaast vernamen we dat hij al eerder met ruzies bij bedrijven was verdwenen.

De situatie waar het bedrijf, c.q. ik in was geraakt in het begin van 2001 trok natuurlijk ook een fors aantal personen aan die hoopten gebruik te kunnen maken van de situatie onder het mom je te kunnen en willen helpen en zo zelf geld te verdienen. Ik heb nogal wat van dit soort mensen gesproken, en had bewondering voor de vindingrijkheid van de meesten om mij een rad voor ogen proberen te draaien. De mogelijkheden liepen van zeer gunstige leningen vanuit Saoedi Arabie tot rechtszaken die bijna gewonnen waren en die dan honderden miljoenen zouden opleveren, waarvan een deel in Newconomy zou worden geïnvesteerd. Slechts bij een van die mensen ben ik er toch ingelopen; de

⁴² Maar juist daarom heeft een journalist de verplichting deze informatie te checken. Zo had Van Vliet gesuggereerd dat ik mijn boek in 1995 had laten schrijven door een student. Hij refereerde daarbij naar zijn bron, zijn toenmalige assistent Jac Bouwman.. Voor de journalist van Quote was dat genoeg om in het artikel deze suggestie over te nemen. Dat ik hem vooraf de naam en het emailadres overhandigde van mijn eindredacteur maakte niets meer uit. Met hem werd geen contact opgenomen, want anders zou immers ook dit onderdeel van het artikel minder negatief voor mij worden.

⁴³ Vanaf het moment dat ik de rechtszaak tegen Quote voerde stond ik trouwens in vrijwel ieder nummer wel twee of drie keer en meestal in een negatief daglicht geplaatst.

reeds eerder vermelde Jules van der Vegt. Hij combineerde grootheidswaanzin met grote intelligentie en een gebrek aan scrupules. Daarbij plaatste hij zichzelf buiten de wet en gebruikte zonnig ernstige intimidatie om zijn zin te krijgen. Blijkbaar was die aanpak hem in het verleden een aantal keren straffeloos afgegaan. Helaas voor hem — en misschien ook wel voor mij - werkt afpersing bij mij niet en heeft hij zijn zin niet gekregen. Daarom heeft hij al meerdere malen de media, met helaas Quote weer op een dominante plaats, gebruikt om mij toch nog onder druk te houden via het dreigen met de dood vanuit een — natuurlijk niet bestaande — derde partij, zodat hij zelf buiten schot kon blijven.

Het is blijkbaar onafwendbaar geweest dat deze ontwikkelingen zich rondom het bedrijf afspeelden en ik denk dat we zelf weinig anders konden doen dan wat we hebben gedaan. Dat hield onder andere in goed blijven communiceren met de pers en zuiver blijven in de omgang met partijen waarmee je onderhandelt. Daarbij moet me wel van het hart dat het me sterk is tegengevallen hoe vaak de media, en met name bepaalde, zich lieten gebruiken door die derden. Juist als er sprake is van mogelijke dubieuze motieven dienen feiten extra goed gecheckt te worden. Vaak leek het er echter op dat men het maar al te leuk vond om de informatie die men van die derden had gekregen te publiceren. Bij dit soort zaken zou men een voorbeeld moeten nemen aan de wijze waarop er in de Amerikaanse media met dit soort informatie wordt omgegaan (daar loopt een journalist/medium het risico dat hij een zeer hoge schade moet betalen als er verkeerde informatie op een onzorgvuldige wijze wordt gepubliceerd).

De RvC en aandeelhouders

Als ik aan het optreden van de RvC denk in de periode eind 2000 – begin 2001 dan ben ik nog steeds verbijsterd over de stupiditeit van hun besluitvorming en de grote gevolgen die dat voor zowel Newconomy als voor de betrokken personen heeft gehad. Het was onmiskenbaar dat het bedrijf langzamerhand in zwaar weer was beland en ik kan me ook goed voorstellen dat men het gevoel kreeg dat er iets moest gebeuren, wellicht zelfs iets ingrijpends als een snelle bestuurswisseling. Maar als je vanaf het begin goed hebt samengewerkt met het bestaande bestuur, er geen conflicten bestaan en je ook weet dat de bestuursvoorzitter niet aan zijn positie gebonden is en al heeft aangegeven binnen enkele maanden bereid is op te stappen, dan probeer je in goede samenspraak met dat bestuur een weg te vinden om je doel te bereiken zonder dat er al te veel schade wordt aangericht.

Als je als RvC een geweldige oplossing zou hebben, waarbij je door het bestaande bestuur gehinderd wordt om die door te voeren, dan is het logisch dat je de harde weg kiest, via schorsing en ontslag. Maar dat hadden ze dus niet. Hun enige troef was de persoon Kees Scholtes, die een redelijk goed netwerk in de financiële wereld had. Maar er lag geen plan en er waren ook geen harde toezeggingen van financiers.

In dat geval probeer je als RvC de kwaliteiten van het nieuwe te verenigen met dat wat je op dat moment in huis hebt en creëer je een goede overgangssituatie. Daarbij krijgt de nieuwe man het uiteindelijk voor het zeggen, maar alleen als hij er ook in slaagt een goede oplossing te vinden. Het was echter duidelijk dat de RvC zowel behoefte had om de buitenwereld te laten zien hoe sterk ze wel waren als dat ze de persoonlijke kwaliteiten of moed misten om een en ander in een open atmosfeer met het bestuur te bespreken. Als men met mij in de zes weken voorafgaande aan de schorsing open had gecommuniceerd over wat men wilde en wie men als vervanger beschikbaar had, dan weet ik zeker dat er een oplossing uit was gekomen waar we allen mee hadden

kunnen leven en die veel minder schadelijk was geweest. Er zat echter een vorm van achterbaksheid in hun aanpak die ik al mijn hele leven verafschuw en die men helemaal doorzette nadat de schorsing eenmaal een feit was. Deze aanpak werd me helemaal duidelijk toen ik eind april 2001 de notulen las van de geheime RvC vergaderingen. In dat licht plaats ik ook het optreden van enkele van de aandeelhouders, die al bij Newconomy waren betrokken voor de beursgang. In de periode tot aan de beursgang hebben we meerdere malen met die aandeelhouders overlegd en de onderlinge verhoudingen waren goed. Men was daarbij zeer tevreden over het feit dat het bedrijf naar de beurs ging en dat daarmee op papier al minimaal een verviervoudiging van de waarde van hun investering werd gerealiseerd. Zij waren tevens duidelijk tevreden over ons bestuur. De meesten waren na het uitbreken van het conflict minimaal zeer geschokt en hebben nog geprobeerd te helpen bij het zoeken naar een oplossing. Sommigen hebben echter een rol gespeeld bij het ontstaan van het conflict door ten opzichte van de RvC en niet ten opzichte van ons hun zorgen uit te spreken, of hebben direct na het uitbreken van het conflict hun macht en kracht niet gebruikt om de RvC op hun heilloze weg te laten omkeren. Dit geldt met name voor de eerder genoemde Raymond van Nass van NeSBiC, oorspronkelijk afkomstig uit de bankwereld. Hij was degene die Newconomy in beginsel mogelijk had gemaakt en ik had mede daardoor met hem een duidelijke vertrouwensband opgebouwd. In de zes weken voorafgaande aan mijn schorsing had ik twee keer een uitgebreide bespreking met hem gehad over de markt en de problematiek van Newconomy en vlak voor de schorsing heb ik hem gewaarschuwd wat er zou gaan gebeuren (als hij dat al niet wist via contacten met de RvC zelf, die in ieder geval er mee schermde dat hij het wel wist). Deze man, met wie ik een goede relatie had, gebruikte deze besprekingen helaas niet om te zien hoe er een oplossing zou kunnen komen. Dat had voorafgaande aan de schorsing gekund, want hij wist in ieder geval kort voordat het ging gebeuren dat het plan er lag. Maar dat had ook kort daarna gekund, waarbij hij onze goede band en zijn positie als aandeelhouder bij de RvC had kunnen benutten om een oplossing te vinden voor het conflict. Het feit dat NeSBiC direct na het bekend worden van de schorsing ten opzichte van de pers meldde volledig achter de RvC te staan, was voor mij zeer teleurstellend. Zelfs nadat ik Raymond van Nass vervolgens via een uitgebreide mail liet zien welke schade de RvC aan het aanbrengen was en dat men zelfs niet eens een plan had, volstond hij met me te melden dat ik me gewoon had moeten neerleggen bij de beslissing van de RvC en derhalve de oorzaak was van de ellende die er was ontstaan. Vervolgens werkte hij — op zichzelf begrijpelijk - hard mee met de RvC bij het vinden van een oplossing, maar weigerde hij met mij verder te communiceren. Enkele weken na mijn terugkeer bij Newconomy meldde hij echter dat hij graag het conflict achter zich wilde laten en met mij wilde spreken over de toekomst van het bedrijf. Ik kon een gevoel van walging maar moeilijk onderdrukken en heb van die ontmoeting afgezien. Als hij in die hele periode wat meer persoonlijke moed had getoond en minder met twee tongen had gesproken dan had de hele situatie heel anders kunnen lopen. Maar ik was een onconventioneel iemand en maakte geen deel uit van het 'Old Boys Network' en toen het minder ging met ons bedrijf merkte ik dat persoonlijk dus ook.

Van een aantal aandeelhouders uit die eerste periode met wie een min of meer persoonlijke relatie was ontstaan, ontving ik in ieder geval tekenen dat ze de schorsing onbegrijpelijk vonden of in ieder geval wel heel erg voor mij persoonlijk. Van een aantal andere aandeelhouders, die zich nog enkele maanden daarvoor heel complimenteus over ons bestuur hadden uitgelaten, heb ik na 22 januari nooit meer wat gehoord.

Hoe anders was het destijds om binnen de RvC van Inter/View met mensen als Peter Appeldoorn te werken, bij wie je meteen wist waar je aan toe was. En hoe anders zou het gelopen zijn als in de Raad van Commissarissen mensen hadden gezeten van het kaliber van Jos Staatsen en Tom Kok of van de leden van de nieuwe Raad van Commissarissen. Die hadden een en ander veel opener en directer gespeeld en nooit het oude bestuur op deze manier weggestuurd, terwijl men geen echte oplossing voor handen had.

Omdat ik zelf een belangrijke rol heb gespeeld bij de selectie van de desbetreffende Raad van Commissarissen moet ik me de zwakheid ervan dus ook aantrekken. Ook hierbij heb ik wat waarschuwingen in de wind geslagen, met name over de persoonlijkheid van Pieter van Hoogstaten. Ik had in ieder geval moeten verhinderen dat hij voorzitter van de RvC zou worden! Onder rustige omstandigheden was hij in de eerste anderhalve jaar echter toch vooral goed in de formele en procedurele gang van zaken en was hij zeker de beste commissaris van de drie die er vanaf het begin zaten. Onder hoge druk en moeilijke omstandigheden was dat juist geen positieve kwaliteit en sprak zijn ruime ervaring in achterkamertjespolitiek bij grote bedrijven juist tegen hem.

De medewerkers

De besluitvorming van 22 januari had uiteindelijk grote gevolgen voor de persoonlijke verhoudingen tussen de medewerkers van het bedrijf en het bestuur. In feite was het een gigantische aardbeving, waarbij pas na enkele weken bleek dat er nog weinig overeind was blijven staan. Leek het er aanvankelijk op dat de omstandigheden juist een enorme onderlinge hechtheid tot gevolg hadden, de steeds heviger tweespalt die tussen mij en de RvC ontstond had tot gevolg dat er weinig overbleef van relaties tussen de meeste betrokkenen.

Ik was zelf degene geweest die de medewerkers, nadat ik ze enkele dagen na de schorsing daarover bij een bijeenkomst had geïnformeerd, opgeroepen had normaal met werken door te gaan, totdat de vergadering van aandeelhouders was geweest, waarvan de RvC had gezegd dat die binnen tweeënhalve week zou komen. Ruim een week later bleek enerzijds dat die vergadering voorlopig niet zou komen en anderzijds dat Pieter van Hoogstraten bij interviews in de krant het voormalig bestuur, en met name mij, bij het vuilnis neerzette. Inmiddels was het de medewerkers ook duidelijk dat er nog geen plan was en dat men begonnen was mensen te ontslaan. Dat was het moment geweest, en ik heb er ook om gevraagd, om een daad te stellen, waaruit solidariteit met het oude bestuur bleek. Dat men dat toen niet heeft gedaan was voor mij het moment om mentaal afstand te nemen van deze groep medewerkers. Slechts een tweetal mensen heeft me in die periode actief geholpen en is me blijven voorzien van informatie. De anderen verschuilden zich achter het gevaar voor eigen positie, terwijl men kon zien dat de meeste posities al verloren waren. Ook hierbij viel het me weer op hoe weinig persoonlijke moed er is, hoewel de meeste medewerkers natuurlijk relatief jong en onervaren waren en onder hoogspanning moesten werken.

Over de acties van de drie leden van het managementteam die in het bedrijf werkzaam bleven heb ik al in het voorgaande hoofdstuk uitgebreid gerapporteerd. Het optreden van de financiële man en de jurist heb ik tot aan mijn terugkeer kunnen begrijpen. Als professionals bleven ze op hun post, hoewel ik me ook had kunnen voorstellen dat - direct nadat de RvC de macht had gegrepen - hadden kunnen zien dat men vrijwel met lege handen stond en aan een 'Mission Impossible' bezig was. Mijn respect voor hen

was echter vrijwel verdwenen toen ik zag welke deal ze met de RvC hadden gesloten: als ik zou terugkomen zouden zij opstappen. Het feit dat ze die overeenkomst ook hebben gebruikt om direct na mijn terugkomst op te stappen met zes maanden loon, maakte dat mijn respect helemaal verdween. Noch de RvC, noch deze professionals hadden een dergelijke overeenkomst mogen sluiten. Er was immers nog geen aandeelhoudersvergadering geweest waarin over mijn lot werd besloten. Ik was 'slechts' als bestuurder geschorst en er was nog alle kans dat de aandeelhouders zouden beslissen dat deze schorsing onterecht was. De derde man, Peerke Anink, was vanaf het begin dat hij bij ons werkte iemand die alleen maar bezig was met zijn eigen positie binnen het bedrijf en er alles aan deed om hogerop te klimmen.⁴⁴ Hij zag het conflict als een prima moment zijn positie weer verder te versterken. Daarbij verhinderde hij ook dat de overige medewerkers een lijn zouden trekken tegenover de RvC. Half februari heb ik in een mail aan alle medewerkers openlijk gezegd wat ik van hem vond en waarom. Dit deed ik om te voorkomen dat de andere medewerkers zijn tegenwerking zouden kunnen gebruiken als motief waarom zij niet in actie waren gekomen. Ik heb hem direct bij mijn terugkomst gemeld niet meer in dezelfde kamer, maar het liefst ook niet meer in hetzelfde gebouw te willen vertoeven.

Wat mij misschien nog het meest aan het hart is gegaan, is wat er in de relatie met de twee medebestuurders is gebeurd. We waren vanaf eind 1998 actief met elkaar aan de slag geweest en zeker vanaf het moment van de naderende beursgang hadden we heel wat meegemaakt en mede daardoor ook een goede persoonlijke verhouding ontwikkeld. We kenden elkaars sterktes en zwaktes en waren steeds beter op elkaar ingespeeld. Met name naar de beursgang toe kregen we steeds meer waardering voor elkaars kwaliteiten.

Dat zij de keuze maakten -nadat ik had aangegeven voor de schorsing te kiezen -om 'vrijwillig' op te stappen, kon ik op dat moment nog wel begrijpen. Zij steunden me wel en ik was bereid om de storm over me heen te krijgen en hen (ze waren beduidend jonger en hadden nog een carrière voor zich) uit de wind te houden. Zij machtigden mij voor hen te stemmen voor de aandeelhoudersvergadering en deelden officieel mede dat ze vrijwillig waren afgetreden uit solidariteit met mij.

Daarna ging het helaas bergafwaarts. Het eerste probleem was het moment dat de RvC aan Oscar Appeldoorn vroeg om weer actief te worden. Natuurlijk was dat een persoonlijke overwinning voor hem. Maar hij had zelf gekozen zijn 'vrijwillige' terugtreden te beargumenteren met het feit dat hij zich niet kon verenigen met mijn schorsing en derhalve was teruggetreden. Hoe moest hij nu dan zijn terugkomst 'verkopen'? Het kon niet anders dan dat dit gezien werd als een overloop vanuit mijn kamp naar dat van de RvC. En hoewel hij wel uitgebreid heeft onderhandeld over een persbericht waarin geprobeerd zou worden recht te doen aan wat er echt was gebeurd, is hij daar met de RvC nooit uitgekomen en heeft wel in de krant gestaan dat hij was overgelopen naar het kamp van de RvC. Op dat moment in het conflict was dat voor mij een rot bericht en hij had dat kunnen voorkomen door gewoon op de lijn te blijven zitten waar hij vanaf de schorsing op zat. Ook dat was voor mij gevoelsmatig een fors breukpunt.

De definitieve nekslag werd gegeven bij de totstandkoming van het jaarverslag in april 2001. Het was inmiddels duidelijk dat de RvC in haar optreden volkomen had

⁴⁴ Terwijl iedereen aangaf graag te willen werken in de twee grote ruimtes die we hadden, een voor het management en een voor de medewerkers, meldde hij steeds zo'n last te hebben van de drukte en graag alleen te willen zitten in een eigen kamer. Ons principe was juist dat die losse kamers er slechts waren voor medewerkers die bepaalde activiteiten uitvoerden waarbij ze graag even alleen zaten, maar niet om die kamers permanent te bezetten. Toen hij eenmaal in de, eveneens drukke, kamer van het managementteam zat heeft hij niet meer gevraagd of hij toch op een eigen kamer mocht zitten.

gefaald en het leek mij juist om in het jaarverslag over 2000 te vertellen dat de RvC alle drie de leden wilde ontslaan en niet slechts een van de drie. Niet alleen was dat de werkelijkheid, maar gezien de uiteindelijke afloop van het geheel – een complete afgang van de RvC – was het geen schande meer om kenbaar te maken door hen weggestuurd te zijn. Na het lezen van de concepttekst van het verslag, werd een advocaat op ons afgestuurd en op de ochtend dat ons jaarverslag definitief werd gemaakt hebben we nog net een kort geding kunnen vermijden door in het jaarverslag alleen maar te melden dat de twee bestuursleden vrijwillig waren opgestapt. Wat ik in januari nog kon begrijpen, begreep ik in april niet meer en ik vond het uiteindelijk slap dat ze gewoon niet hebben gestaan voor wat ze in de periode 1998-2001 hadden gedaan. Voor alle besluiten binnen het bedrijf hadden ze net zoveel verantwoordelijkheid als ik gehad. Op de een of andere manier leidde hun aanpak er toch toe, dat ik er alleen voor bleef staan. Stel dat ik in januari 2001 ook ‘vrijwillig’ was opgestapt net zoals zij, hoe hadden ze hun eigen terugtreden naar de buitenwereld dan kunnen verkopen?

Kortom vrijwel alle persoonlijke banden die ik had gehad met mensen binnen het bedrijf en eigenlijk ook met de mensen van de netwerkbedrijven, waren door de gebeurtenissen verbroken of verzuurd of dusdanig aangetast dat ze vrij snel oplosten, zelfs nadat ik terug was gekomen. In feite hield ik alleen persoonlijke contacten over met de mensen met wie ik voorafgaande aan Newconomy al goede contacten had gehad. En misschien was dat ook wel het enige dat ik toen nog wilde.

Het thuisfront

Hoewel ik altijd veel buiten kantoortijd heb gewerkt, ben ik in principe niet iemand wiens stemming thuis bepaald wordt door het werk. Ik kan een en ander goed van me afzetten en slaap over het algemeen vrij goed (maar altijd kort). Ik denk dat het bij mij vaak eerder andersom werkt. Als het privé goed gaat, dan is het in mijn werk goed te merken en als het privé niet goed gaat is dat ook te merken. Nu heb ik privé een aantal forse ups en downs gekend die ook in mijn werk te merken zijn geweest.

In mijn leven en dat van mijn kinderen, zijn mijn ouders altijd de stabiele factor geweest. Zij hebben me altijd onvoorwaardelijk gesteund, zonder ooit te zeggen ‘hadden we je niet gewaarschuwd’. Problemen waren er om ze op te lossen en daarbij hebben ze altijd gedaan wat binnen hun vermogen lag. Zij waren de constante factor bij de opvang van de twee kinderen van mijn overleden vrouw, Marc en Michel. Samen met mijn tweede vrouw hebben ze ervoor gezorgd dat mijn zoons geworden zijn wie ze zijn. Mannen waar ieder ouder trots op zou zijn. Bij het toch wel bijzondere stervensproces van mijn vader bij de jaarwisseling 2001/2002, speelden zij dan ook een belangrijke rol. En ook bij het plotseling overlijden van mijn moeder in april 2002 bleek hoe groot onze banden zijn.

Na een zeer moeilijke periode in de eerste jaren na de scheiding van mijn tweede vrouw, had ik weinig contact met mijn twee andere kinderen, Brian en Nathalie. Dat is gelukkig ingrijpend veranderd en dat is goed gebleken uit hun houding naar mijn ouders toe en met name tijdens de vermelde stervensprocessen.

Ik vind het zeer bijzonder dat nu mijn ex-vrouw met haar nieuwe man een dochtertje heeft gekregen mijn twee oudste kinderen, die dus geen enkele bloedband hebben met dat meisje, gek zijn op hun ‘zusje’. Zo vormen ze toch ook met mijn ex-vrouw en haar echtgenoot en de andere twee kinderen een familie. Ondanks de ingrijpende

gebeurtenissen die zich hebben voltrokken in mijn leven en dat van de kinderen en mijn ex-vrouw, is dat toch een teken dat er veel is goed gekomen.

Al ruim voor de start van Newconomy had ik het gevoel dat ook mijn privéleven weer was genormaliseerd. Ik was met Liesbeth Hop gaan samenwonen. Ik had haar in het voorjaar van 1996 leren kennen toen ze nog bij een productiebedrijf van interactieve producties werkte. Tijdens onze relatie startte ze met Pro Active, een marktonderzoeksbureau dat via internet werkt. Toen ik haar ontmoette was haar zoontje net twee jaar en mijn relatie met hem ontwikkelde zich alsof het mijn eigen zoon was. Langzamerhand leek ik weer een gezin te krijgen, waarvan de lijn zo abrupt was afgebroken bij het overlijden van mijn vrouw in 1980, toen ons oudste kind, Marc, net drie jaar was.

Dit gaf me zeker steun bij de opbouw van Newconomy.

Liesbeth is zakelijk een vrouw met sterke kwaliteiten in de PR en verkoop, maar aan de management kant liggen haar kwaliteiten niet. Omdat het een tijd geduurd heeft voordat ze dat ook zelf erkende, heeft dat voor forse spanningen geleid in en rondom haar bedrijf en dat was thuis zeker ook te merken. Ik heb daarbij sterk de lijn gevolgd die ik ook bij mijn ouders ten opzichte van mij had gemerkt: onvoorwaardelijke steun voor mijn partner en als de problemen duidelijk waren, meehelpen bij het vinden van oplossingen. Nadat de overnamegesprekken van Pro Active met twee Amerikaanse partijen, waaronder Doubliclick, in de zomer van 2000 waren afgebroken kreeg ze het heel moeilijk. Op veel manieren heb ik geprobeerd die last voor haar te verlichten. Vervolgens brak de periode van mijn schorsing aan en alles wat daaromheen gebeurde, en thuis kreeg ik een grote desillusie te verwerken. Als ik ooit in mijn leven de steun van een partner nodig had gehad, was het juist in de periode van mijn schorsing en daarna. Maar de steun die ik zowel expliciet van mijn partner vroeg als impliciet nodig had, werd amper gegeven. Ze was bezig met haar leven, haar problemen en haar behoeften. En het feit dat ik door extreme externe omstandigheden wat minder in staat was in onze relatie te 'geven', pikte zij niet op door dan maar even wat meer te geven zonder dat ze er direct wat voor terugkreeg. Het leek voor haar juist de aanleiding te zijn op andere manieren en van andere mensen te 'krijgen' wat ze van mij blijkbaar tekort kwam. Terwijl ik er in de ontstane strijd steeds meer alleen voor was komen te staan, bleek de belangrijkste persoon die ik naast me wilde en nodig had daar niet toe bereid of toe in staat te zijn. Ik werd echter wel overspoeld door kreten over het 'zichzelf zoeken en vinden', en hoe spiritualiteit haar hielp (van regelmatige meditatie tot en met het zingen van mantra's). Ik moest volgens haar zelf werken aan het oplossen van mijn eigen problemen. Maar wat het nu precies voor haar betekende een relatie te hebben waarin je elkaar steun biedt bij moeilijkheden, begon ik steeds minder te zien. Toen voelde ik haar opstelling uitsluitend als een zeer sterke mate van egocentrisme.⁴⁵

⁴⁵ Onlangs ontmoette ik in het buitenland een oude vriend van me, die ik al vanaf mijn geboorte goed ken. Wij hadden elkaar meer dan dertig jaar niet meer gesproken en hij was in die periode in India heel actief geweest in de Baghwan en was inmiddels op Koh Samui in Thailand een spiritueel trainer geworden. Hij vertelde me hoe zijn leven was verlopen en ik ook met een accent op de afloop van mijn laatste relatie. Zowel zijn beschrijving van zijn leven in de Baghwan en daarna, als zijn reactie op mijn verhaal wekten bij mij ook sterk het gevoel dat zijn zoektocht naar zichzelf per definitie zeer egocentrisch was. Zijn uitspraken dat je alleen zelf verantwoordelijk bent voor je eigen geluk — een uitspraak die ik ook regelmatig had gehoord van mijn partner en gelezen had in de diverse boeken die zij had gekocht — miskenden in mijn ogen de essentie van een relatie tussen partners, waarbij de wisselwerking die er is en de steun die men elkaar kan geven een grote meerwaarde kan (en dient) op te leveren. Het bewijs ervan had ik zowel bij mijn ouders gezien als meegemaakt in mijn eerste huwelijk!

Inmiddels denk ik te weten dat haar handelen ook een teken was van veel diepgaandere problemen.

Omdat ik tijdens het hoogtepunt van de zakelijke crisis niet ook nog een intensieve persoonlijke crisis aankon, heeft deze situatie nog een aantal maanden geduurd. Ik hoopte dat toen ik zelf weer in rustiger vaarwater was gekomen onze situatie ook zou verbeteren. Maar hoewel het oppervlakkig wellicht zo leek, had haar zoektocht (naar wat dan ook) nog zoveel repercussies dat mijn vertrouwen in haar steun voor mij volledig verdwenen was. Haar beslissing eind augustus om -toen ik bij Newconomy was opgestapt en in feite niets om handen had- met een vriendin een vakantie in te plannen in plaats van met mij, was de druppel die de emmer deed overlopen. Ik nam definitief afscheid van haar. Niet alleen was ik iemand kwijt van wie ik veel hield, maar ook raakte ik haar kind kwijt, voor wie ik inmiddels evenveel voelde als voor mijn eigen kinderen.

Van alles wat er in deze hele intense periode met me gebeurde, heeft het gebrek aan deze steun en het daaropvolgende afscheid vermoedelijk nog de meeste impact op me gehad. Vrijwel al het andere verliep vooral via mijn ratio, maar dit ging vooral via mijn gevoel en dat deed echt pijn.

Begin september had ik dus geen werk meer, geen relatie, en waren veel van mijn netwerken en sociale kontakten die met mijn werk samenhangen verdwenen. Ik besloot een sabbatical te nemen en ben sindsdien vooral in het buitenland geweest, waarbij ik o.a. aan dit boek heb gewerkt. Met name Cuba heeft daarbij mijn hart gestolen. Ik ben vooral ontzettend gecharmeerd van de wijze waarop mensen met weinig bezit en geld zuiver kunnen leven en mede dankzij de muziek, het weer en hun levensinstelling, uitstralen vooral gelukkig te zijn. Dat werkt al gauw aanstekelijk. Bijna ieder contact met mensen daar is van een bijzonder karakter. En om dat zo intens mogelijk te beleven heb ik in die periode ook Spaans geleerd (en salsa!) om op die manier niet teveel alleen maar een buitenstaander te zijn.

Gelukkig bleken er in die hele periode wel een aantal personen te zijn die er onvoorwaardelijk voor mij waren en die me, zonder dat ze het wellicht wisten de steun gaven die ik keihard nodig had. Hedy d'Ancona, die door de jaren heen een geweldige vriendin van zowel mij als mijn ouders is geweest. Tom Kok, die op vele manieren voor mij in de bres is gesprongen. Meindert Landsmeer die altijd met veel wijsheid situaties kon analyseren. Marjoirie Karsters, mijn voormalige vriendin- met wie de relatie zich had ontwikkeld alsof we broer en zus waren- die me met name in het afgelopen jaar voortdurend gestimuleerd heeft de juiste wegen te kiezen. Hans Loonstijn, een voetbalvriendje, die duidelijk meer kan dan voetballen. En last but not least, Victor Backus, kinesiooloog te Heemstede, die op onnavolgbare wijze zowel veel over mij wist te duiden als over de mensen met wie ik omging. Daardoor gaf hij me richting en energie. Het heeft me goed gedaan dat andere vrienden, die ik al heel lang had, en die door de omstandigheden wat op afstand terecht waren gekomen, op meerdere manieren lieten merken dat ze er voor me waren, hoewel ik daar weinig gebruik van maakte. Mede daardoor denk ik dat ik het vertrouwen in mensen in het algemeen niet kwijt ben geraakt en tegelijkertijd weer dichterbij mezelf terecht gekomen ben. Wel zal ik vermoedelijk mensen die ik niet heel goed ken minder vertrouwen geven dan voorheen.

Ik vond en vind dat ik me ten aanzien van Newconomy niet hoeft te schamen. Ik heb altijd met open vizier aangegeven wat ik wilde en waarom, en mensen en partijen konden al dan niet aangeven daaraan mee te willen doen. In onze prospectus bij de beursgang stond precies welke risico's er waren. Ik ben nooit primair uitgeweest op

eigenbelang. Newconomy is een voorbeeld van iets wat niet gelukt is. Dat zou behoren te vallen onder de categorie 'jammer, maar helaas'. Dat is echter blijkbaar in Nederland wat minder makkelijk.

Het doortrekken van dit alles in de richting van de conclusies rondom de eerste drie delen van het boek, geeft een aardige parallel. Uit alles wat ik geschreven heb blijkt dat de uitbouw van de Vijfde dimensie niet primair iets is wat alleen van techniek afhangt. De techniek schept voorwaarden op basis waarvan producten en diensten kunnen worden ontwikkeld. Het aanslaan van die producten en diensten hangt echter sterk samen met het bevredigen van bepaalde behoeften van die mensen en heeft weinig te maken met de technologie zelf.

De sterke opkomst van internet en het barsten van de 'bubble' zijn dus ook door mensen geschapen situaties, waarbij techniek slechts een van de voorwaarden was. De mens zelf speelt dus de sleutelrol en daarbij zijn er processen aan de gang zoals ik die in een heftige variant tegen ben gekomen bij de drie jaar dat ik actief was bij Newconomy. Succes of falen hangt dus af van de wijze waarop mensen omgaan met datgene waartoe de techniek ons in staat toe stelt.

Bij het volwassen worden van de Vijfde dimensie in de komende tien à twintig jaar, zal de wijze waarop de mensen reageren op de verdere technische ontwikkelingen een cruciale rol spelen. Dat geldt voor de leidinggevenden bij zowel de overheid als in het bedrijfsleven (die voor een deel een belangrijke rol spelen bij het tot stand brengen van de benodigde infrastructuur). Als het moment van wasdom is bereikt, zullen we zien in hoeverre de menselijke basis eigenschappen zich verder ontwikkelen binnen die min of meer alternatieve wereld.

Voor de toekomst van de economie in Nederland is het belangrijk dat zowel de Nederlandse overheid als het Nederlandse bedrijfsleven echt het voortouw nemen. Het in dit boek omschreven glasvezelnet naar ieder huis en kantoor zou daarvoor een grote stimulans betekenen. Maar als u me op de man af vraagt of ik denk dat dit in Nederland echt zal gebeuren dan stel ik vast dat niets in de afgelopen jaren me het gevoel geeft dat dit zich hier zal gaan voltrekken. Zowel bij de media als bij een belangrijk deel der beleidsbepalers in overheid en bedrijfsleven, proef ik haast een soort tevredenheid dat belangrijke Nederlandse internetbedrijven en/of IT-initiatieven mislukken. Daarbij gaat men volledig voorbij aan wat zich wereldwijd wel aan het voltrekken is in de richting van het volwassen worden van de Vijfde dimensie. Het eindresultaat zal zijn dat in 2020 Nederland binnen deze nieuwe bedrijfstak amper een rol speelt!

Aan de andere kant zijn de Nederlanders wel intense gebruikers van het 'nieuwe' en dat zal zich ook in de komende jaren verder ontwikkelen. Maar het is de aanleg van de vermelde infrastructuur die bepalend zal zijn voor het moment waarop de Vijfde dimensie in ons land volwassen wordt.

Er zullen zich ook in Nederland de komende tien à twintig jaar dus nog vele fascinerende ontwikkelingen afspelen op de weg naar de volwassen Vijfde dimensie. Hoewel ik daar zeker geen hoofdrol meer bij wil spelen, hoop ik er toch nog op diverse wijzen actief bij betrokken zijn. Want zoals ooit de hoogste baas bij CMGI heeft gezegd: "het is een voorrecht om te leven tijdens het tijdperk waarin er zoveel verandert. Het is een nog groter voorrecht om daarbij op de eerste rij te mogen zitten." Ik heb dat gedurende de periode 1995-2001 kunnen en mogen doen en zit nu weer wat rijen naar achteren. Maar met mijn manier van tegen het leven aan kijken wordt mijn geluk en tevredenheid niet bepaald door de plek waar ik zit. Wel door wat ik aan het

doen ben en mijn interactie met de mensen, zowel in de zakelijke sfeer als in de privésfeer. De basis voor die nieuwe toekomst heb ik in de afgelopen periode gelegd. Gecombineerd met mijn kennis van zaken van wat er op ons afkomt, zowel in de Vijfde dimensie als in de overige dimensies, ben ik dus uitstekend geëquipeerd voor de volgende interessante fase in mijn leven. Ik hoop dat dit boek een bijdrage heeft kunnen leveren bij jouw voorbereiding op datgene wat er op je afkomt. Dat zal door het volwassen worden van de Vijfde dimensie ingrijpender zijn dan menigeen op dit moment denkt.

Ik wens je daarbij veel succes, maar zeker ook plezier.