

INHOUD

Proloog 7

DEEL I PIONIEREN ROND DE EEUWWISSELING

1. Een wereldwijde droom 11
2. Een vliegende start 19

DEEL 2 HOE BOL.COM UITGROEIT TOT HET GROOTSTE E-COMMERCEBEDRIJF VAN DE BENELUX

3. De kracht van groter durven denken 43
4. Een unieke propositie 57
5. Altijd op jacht naar schaalvoordelen 95
6. Vernieuwen als het nog kan 114
7. De kracht van het netwerk 141
8. Technologie als basis voor winkelsucces 160
9. Data is het nieuwe goud 178
10. Het sterkste retailmerk van Nederland 195
11. Eigenaren met visie en geld 219
12. Spelen om te winnen 249

DEEL 3 DE TOEKOMST

13. Het grootste onlinewinkelbedrijf van Nederland en België 289
14. De continue opmars van online winkelen 296
15. Billie doet de boodschappen 301
16. Samen naar een mooie toekomst 309

Epiloog 315

Dankwoord 319

Tijdslijn 322

Consumentenomzet bol.com 324

Wie is wie? 325

Noten 327

PROLOG

‘Jij moet een boek schrijven!’ Het is een zinnetje dat ik na mijn afscheid van bol.com in 2015 vaak heb gehoord. Meestal nadat ik gevraagd of ongevraagd een anekdote had opgelepeld, of nadat ik had uitgelegd hoe bol.com in achttien jaar is uitgegroeid van startup tot het grootste onlinewinkelbedrijf van de Benelux. Het ‘geheim’ van bol.com intrigeert veel mensen in Nederland en België, dat is mij wel duidelijk. En eerlijk is eerlijk: de ongelooflijke geschiedenis van bol.com verdient het toch om verteld te worden?

In dit boek beschrijf ik wat het geheim van bol.com is. Wat we allemaal hebben meegemaakt en hoe het heeft kunnen gebeuren. Welke keuzes we hebben gemaakt en waarom. De moeilijke en de leuke momenten. De unieke cultuur en het talent van de medewerkers. De keren dat we ongelooflijk veel geluk hebben gehad en de momenten waarop we het verschil hebben gemaakt. Kortom: hoe bol.com succesvol is geworden, maar ook hoe het bedrijf er al achttien jaar in slaagt om succesvol te blijven.

Ik heb niet gekozen voor een chronologische opbouw (zie daarvoor de tijdlijn op p. 322), maar voor het uitlichten van de belangrijkste thema’s achter het succes van bol.com – thema’s die in de geschiedenis van bol.com keer op keer terugkomen en daarmee de rode draad van het succes vormen. Thema’s waarvan ik hoop dat ze jou ook van pas komen, nu of in de toekomst.

Ik sluit af met een blik richting de toekomst. Niet alleen de toekomst van bol.com, maar ook de toekomst van winkelen. Want hoe groot de veranderingen in de afgelopen achttien jaar ook zijn geweest, we staan nog steeds maar aan het begin!

Ik wens je veel leesplezier.

Michel Schaeffer
Marketingdirecteur bol.com 2001-2015

1.

EEN WERELDWIJDE DROOM

Het is zonnig maar koud. De strakblauwe lucht boven Manhattan doet denken aan de zomer, maar de koude wind bewijst dat de winter aan de winnende hand is. Terwijl de laatste bruinrode bladeren van de bomen vallen, loopt de drieëndertigjarige Jeff Bezos met stevige passen richting Times Square. Hij is weer even terug op de plek waar het allemaal begon: New York. Drie jaar geleden werkte hij hier nog voor zakenbank D.E. Shaw en investeerde hij in beloftevolle technologiebedrijven. Het is de plek waar hij besloot om voor zichzelf te beginnen. Het lijkt een eeuwigheid geleden: sinds de oprichting van onlineboekhandel Amazon is zijn leven een achtbaan, eentje die met een duizelingwekkende snelheid bijna alleen omhoog lijkt te gaan. De bescheiden half miljoen dollar omzet in 1995 was in 1996 al spectaculair gestegen naar vijftien miljoen. Maar met nog een paar maanden te gaan lijkt 1997 nu helemaal historisch te worden. Als de voortekenen niet bedriegen, komt de omzet dit jaar heel dicht in de buurt van honderdvijftig miljoen dollar. Niet gek voor een bedrijf dat nog maar nauwelijks drie jaar bestaat.

Als hij het drukke Times Square op loopt, gaat zijn blik onwillekeurig naar boven. Van alle kanten schreeuwen de neonreclames hem tegemoet. Maar hij kijkt nog hoger. Boven alle glitter en glamour priemen de wolkenkrabbers de lucht in. In het midden van Times Square ziet hij boven de Virgin Megastore zijn bestemming van vandaag: een vierenveertig verdiepingen tellend gebouw van

glimmend glas en glanzend staal. Het is het Amerikaanse hoofdkantoor van Bertelsmann.

Carl Heinrich Bertelsmann had zich in 1835 geen voorstelling kunnen maken van zo'n gebouw. Als vrome aanhanger van de Lutherse kerk startte hij in het Duitse boerendorp Gütersloh een uitgeverij gericht op liedboeken, kerkelijke geschriften en stichtelijke literatuur. Inmiddels is Bertelsmann uitgegroeid tot een wereldwijde onderneming met een omzet van ruim vijftien miljard euro en ruim vijftigduizend medewerkers. De brave kerkelijke geschriften en stichtelijke literatuur zijn verdrongen door John Grisham, Coldplay, Robbie Williams en RTL. Maar boeken vormen nog steeds de kern van het bedrijf. Met uitgeverijen als Bantam en Doubleday heeft Bertelsmann een ijzeren greep op de Amerikaanse boekenmarkt en is daarmee de belangrijkste leverancier van het nog jonge Amazon. Met zelfverzekerde tred en gezonde spanning loopt Bezos de hoge lobby binnen. 'Goedemorgen, ik heb een afspraak met de heer Middelhoff,' zegt Bezos als hij zich bij de receptionist op 1540 Broadway meldt.

Thomas Middelhoff is de kroonprins in de raad van bestuur van Bertelsmann en werkt aan een nieuwe koers voor het mediaconcern. Hoewel boeken en tijdschriften nog steeds de absolute *cash cow* zijn, droomt Bertelsmann van een leidende positie in de amusementswereld tussen grootmachten als Disney en Time Warner. Met name het nieuwe medium internet kan op warme belangstelling rekenen van de top in Gütersloh. Middelhoff is overtuigd van de kans die internet biedt en zet deze overtuiging kracht bij door diverse belangen te nemen in aan internet gerelateerde bedrijven. De meest in het oog springende deal vindt al plaats in 1995: Bertelsmann start een joint venture met de Amerikaanse internetprovider America OnLine (AOL). De deal is vrij simpel: terwijl AOL zich richt op het aansluiten van miljoenen Amerikaanse huishou-

dens op het internet, zorgt Bertelsmann ervoor dat AOL in Europa succesvol wordt. Voor vijftig miljoen dollar verwerft Bertelsmann 5 procent van AOL en de helft van AOL Europe.

De investering in AOL is al snel succesvol – heel erg succesvol. Internet is in opkomst en ieder huishouden wil aangesloten worden op dit wereldwijde web. Het aantal abonnees schiet omhoog en de waardering van AOL gaat door het dak. Gedreven door de enorme beurswaarde neemt het jonge AOL uiteindelijk zelfs het veel grotere Time Warner over.¹ De combinatie is direct het grootste media-bedrijf ter wereld. Het is voor Bertelsmann – concurrent van Time Warner – hét teken om het aandeel in AOL te verkopen. Het wordt de grootste financiële klapper uit de bedrijfsgeschiedenis: Bertelsmann verdient bijna acht miljard dollar met de transactie.²

De vroege investeringen in onlinebedrijven maakt de top van Bertelsmann één ding heel erg duidelijk: de wereld gaat de komende jaren onder invloed van internet geheel op zijn kop. Er komt een nieuwe digitale wereldorde, waarmee heel veel geld verdiend kan worden, maar waarbij de oude businessmodellen ongelofelijk onder druk kunnen komen te staan. De vrees voor dat laatste geldt met name voor de historische cash cow van het concern: de boekenclubs. Wereldwijd zijn er tientallen miljoenen consumenten lid van een Bertelsmann-boekenclub; alleen al in het kleine Nederland zijn er bijna twee miljoen mensen lid van ECI. Het zorgt voor een enorme macht op de boekenmarkt, maar bovenal voor een heel mooie en stabiele winst. Maar er zijn twijfels. Als de onlineverkoop een vlucht neemt en er meer transparantie in aanbod en prijzen ontstaat, willen consumenten dan nog wel een ‘ouderwetse’ boekenclub die een gidsfunctie vervult? In dat model selecteert de boekenclub de beste boeken en zijn consumenten – als gevolg van de wetgeving – verplicht om één keer per kwartaal een boek te bestellen. Met korting weliswaar, maar is dat voldoende voordeel om internetwinkels van het lijf te houden? Het is een

vraag die de top van Bertelsmann sterk bezighoudt.

Na een aantal strategische sessies valt een belangrijk besluit: Bertelsmann gaat zichzelf beconcurreren. De onlineverkoop van boeken is een te grote kans om aan andere partijen over te laten. In plaats van helemaal vanaf het nulpunt te beginnen kiest het concern voor een beproefd model: de constructie met AOL geldt als blauwdruk voor het plan, met het hippe en nieuwe Amazon als beoogd partner. Het machtige Bertelsmann zal dit nieuwe en beloftevolle bedrijf groot gaan maken in Europa en door een deelneming ook gaan profiteren van de groei in Amerika.

Veertig minuten na zijn aankomst staart Jeff Bezos naar zijn lege koffiekopje. Hij zit zich te verbijten in een enorme vergaderzaal op de vierenveertigste verdieping. Zijn gastheer neemt het niet al te nauw met de tijd, of heeft niet heel veel respect voor hem. Natuurlijk is hij een kleine speler in de ogen van deze Duitse club, maar het is toch wel heel erg ongehoord om hem zo lang te laten wachten. Hij staat op en ijsbeert voor de zesde keer langs de metershoge ramen. Een eindeloze stroom auto's en voetgangers trekt 220 meter lager op Times Square langzaam voorbij. De dikke ramen isoleren uitstekend, waardoor het schouwspel zich bijna geheel geluidloos afspeelt. Alleen het getoeter van een brandweerwagen die zich door het drukke verkeer probeert te manoeuvreren, dringt gedempt de ruimte binnen. De stilte in de vergaderzaal is beklemmend. Net voordat Bezos besluit om huiswaarts te keren, stormt Thomas Middelhoff met een paar collega's de kamer binnen.

Middelhoff komt snel ter zake. De boodschap van de Duitsers is even simpel als helder: er is veel bewondering voor de start van Amazon, maar om in de toekomst echt mee te kunnen tellen is een samenwerking met Bertelsmann noodzakelijk. Amazon kan zich dan op de Amerikaanse markt concentreren, terwijl Bertelsmann 'Amazon Europe' zal gaan opzetten – een bewezen succesmodel

dat Amazon zal laten groeien van een nationale speler tot een internationaal powerhouse.

Bezos loopt niet direct over van enthousiasme. Natuurlijk is Bertelsmann een indrukwekkend bedrijf en leidend op het gebied van boeken. De eigenaar van onder andere Random House en Doubleday is onbetwist de grootste uitgever van de Verenigde Staten en daarmee de belangrijkste leverancier van Amazon. Maar om zijn leverancier nu aan boord te brengen om te doen waar hij zelf veel meer verstand van heeft? En daarbij het risico te lopen dat deze Duitse moloch het prille succes van zijn onderneming gaat verstoren?

‘Wow, ongeloofelijk bedankt voor het aanbod en het vertrouwen...’ zo start Bezos. Het is een zin die nog alle kanten op kan. ‘Maar ik red het echt wel op eigen kracht.’ Met een simpele volzin gooit Bezos de deur naar een mogelijke samenwerking keihard dicht. Amazon is fantastisch uit de startblokken gekomen, getuige de vertienvoudiging van de omzet binnen een jaar. Het is duidelijk dat de startup op de goede weg is. Hoewel Bezos altijd op zoek is naar manieren om de groei verder te versnellen, is een partnerschap met deze ietwat logge multinational nou niet echt bepaald een droomscenario.

Het antwoord is echter niet wat de mannen van Bertelsmann willen horen en de sfeer van de meeting verandert van vriendelijk naar dwingend. Het aanbod blijkt van het Siciliaanse soort te zijn: *an offer you can't refuse*. Deze gorilla van vijftien miljard euro duldt geen tegenspraak van een veelbelovende maar kleine startup – zeker niet van een startup die ook nog eens sterk afhankelijk is van de producten van de Bertelsmann-uitgeverijen. Het is slikken of stikken: onderdeel worden van een gedeeld succes of vermorzeld worden door een concurrerend initiatief, gefinancierd uit de heel diepe zakken van Bertelsmann.

Het wordt stikken. Bezos laat zich niet intimideren en speelt

hoog spel. Hij maakt liever ruzie met zijn allergrootste leverancier dan zijn geesteskindje (deels) uit handen te geven. Hij slaat het Siciliaanse aanbod af.

‘*Fine,*’ reageert Middelhoff kalm en onderkoeld. Zijn samengeknepen ogen en zijn strakke gelaat doen echter iets anders vermoeden. Na een ijzige stilte van een paar seconden vervolgt hij: ‘*Have it your way.*’ Het Duitse accent maakt de zin wat minder dreigend dan hij die eigenlijk bedoelt. Zijn uiterlijke kalmte staat in schril contrast met zijn innerlijke woede. Hij is woedend over de brutaliteit van deze jongeman en over het mislukken van de meeting. Maar tegelijkertijd is hij vastberaden: Bertelsmann wordt een wereldspeler in de onlineverkoop van boeken. Met of zonder Jeff Bezos, met of zonder Amazon.*

Het antwoord laat niet lang op zich wachten. Op 25 februari 1998 kondigt Bertelsmann een *global electronic bookstore* aan onder de werktitel Books OnLine.³ Na het succes van AOL wordt het tijd voor BOL. Het moet *the world’s pre-eminent bookstore* worden: de beste en grootste wereldwijde boekwinkel. ‘*It’s the first time that you’ll be able to buy a book in any language, anytime, anyplace and have it locally fulfilled,*’ aldus de CEO van de nieuwe entiteit. De ambitie wordt door een andere Bertelsmann-executive nog benadrukt: ‘*Our goal is not to be No. 2 or No. 3, we will try to be the best online.*’

Enkele maanden na de aankondiging van het wereldwijde initiatief blijkt er voor de thuismarkt van Amazon een nog agressiever scenario denkbaar. Thomas Middelhoff – die op 1 november 1998 de nieuwe CEO wordt – weet ’s werelds grootste boekhandel Barnes & Noble wél tot een samenwerking over te halen. Op 7 oktober 1998 wordt 50 procent van de onlinetak van Barnes & Noble gekocht.⁴

* Natuurlijk was ik niet aanwezig bij deze meeting, maar er zijn sterke aanwijzingen dat die heeft plaatsgevonden en een dergelijk verloop heeft gehad.