

# Inhoudsopgave

Inleiding	9
Proloog	13
<b>Deel 1 - Het DNA</b>	<b>19</b>
1 Een politicoloog in het betalingsverkeer	21
2 Kat-en-muisspel	31
3 The proof of the pudding...	35
4 In de beperking schuilt het succes	41
5 Kamagra met een k	47
6 Holdings op de Seychellen	51
7 Het stramien	59
8 Kleur versus grijs	65
9 Voet bij stuk	71
<b>Deel 2 - De groeipijnen</b>	<b>81</b>
10 Honderd miljoen	83
11 Slippers, vuurspuwers en aandelen	91
12 Betaalrevolutie in België	95
13 Krakende systemen en mensen	101
14 Een zelf bestempelde growthhacker	107
15 Thailand of Oekraïne?	111
16 De hockeystickcurve	117
17 Trefwoord viagra	123
18 Data op straat	127
19 Zachte heelmesters	131

<b>Deel 3 - De exit</b>	137
20 Gevloerd	139
21 Een statafeltje in Parijs	145
22 Mollie de klapper	151
23 Waarom zitten wij hier?	157
24 Twee flessen wodka	161
25 Adriaan en zijn entourage	165
26 Meer, beter, sneller	173
27 Als jouw bedrijf zo gaaf is...	181
28 In de hangmat	187
Nawoord	191
Verantwoording	195
Dankwoord	197

# Inleiding

*April 2014, Amersfoort*

‘Ik heb een probleem en jij bent de oplossing,’ zei Gaston.

Het is een zonnige ochtend in het voorjaar van 2014 als mijn zakenpartner Gaston me op een parkeerplaats in Amersfoort vraagt of ik samen met hem de directie van Mollie wil vormen.

Als financieel consultant gespecialiseerd in betalingsverkeer kende ik Mollie als een van de innovatieve bedrijfjes dat aanschopte tegen de grote, logge banken waar ik destijds voor werkte. Mollie was in 2004 opgericht door de jonge, Amsterdamse internetondernemer Adriaan Mol en bediende met een vrij dure, maar eenvoudige oplossing kleine webshops. Ze werden in de financiële sector gezien als een interessante, maar ook marginale speler. Ik koesterde al langer de wens om iets op te bouwen wat echt van mij was, en hoefde daarom niet lang na te denken over Gastons vraag. Het directeurschap van een startup betekende dat ik iets anders kon gaan doen dan het geijkte carrièrepad volgen.

Een halfjaar later ging ik aan de slag als directeur bij Mollie, dat toen tien medewerkers had en zesduizend klanten. De astronomische groei en ontwikkeling startte

net na mijn komst en toen ik in 2019 vertrok, werkten er bijna tweehonderd mensen, bediende Mollie 65 duizend klanten, waren we marktleider in Nederland en België en uitgegroeid tot een internationale scale-up met kantoren in Frankrijk en Duitsland. Mollie had in de jaren dat ik er directeur was een uniek product in de markt gezet dat grote groepen ondernemers aansprak. Nog geen jaar na mijn vertrek, in september 2020, werd het bedrijf na een tweede investeringsronde gewaardeerd op bijna een miljard euro. Negen maanden later volgde een derde investeringsronde en maakte Mollie een ongekend grote sprong in waarde, tot 5,4 miljard euro.

Hoe het kon dat Mollie succesvoller werd dan de meeste concurrenten die meer geld en meer klanten hadden, is me de afgelopen jaren tijdens borrels en kopjes koffie en op congressen vaak gevraagd. Hoe waren we zonder paniek, chaos en externe financiering in vijf jaar tijd van tien naar tweehonderd man gegroeid? Wat was het geheim van Mollie? Ik heb veel over die vraag nagedacht. Na mijn vertrek ben ik een week in mijn eentje naar Tokio gegaan om bij te komen van alles wat er was gebeurd, en daar besloot ik om mijn ervaringen en lessen van vijf jaar directeur- en aandeelhouderschap van Mollie op te schrijven. Het resultaat lees je in dit boek, waarin ik niet alleen vertel welke beslissingen essentieel zijn geweest voor het grote succes van Mollie en hoe de puzzelstukjes op hun plaats vielen, maar ook over de combinatie van toeval en actie.

Veel zakelijke succesverhalen lijden aan postrationalisatie: ze worden achteraf bekeken vanuit het perspectief van het

uiteindelijke succes en gepresenteerd als een logisch bere-  
deneerd, vooropgezet plan – een rechtlijnige reeks causale  
gebeurtenissen op weg naar een onvermijdelijk perfecte uit-  
komst, waarbij elk eigenzinnig besluit, elke misstap, elke  
merkwaardige karaktereigenschap wordt gezien als ingre-  
diënt van het recept voor succes. Bij Mollie leerde ik dat de  
werkelijkheid veel wanordelijker is. Uitkomsten zijn niet  
zeker, er gebeurt onderweg van alles, er wordt aangemod-  
derd, vele wegen lopen dood, na een stap vooruit volgen er  
weer twee stappen terug. Als ondernemer kun je veel goed  
doen en toch falen, succes hebben dankzij, maar zeker ook  
ondanks bepaalde besluiten en karaktereigenschappen. In  
het geval van Mollie dwongen sommige omstandigheden  
en tegenslagen ons bijvoorbeeld richting een beslissing die  
achteraf juist bleek te zijn. Er is een sociologische discussie  
gaande over het primaat van structure versus agency: gebeu-  
ren dingen omdat omstandigheden het menselijk handelen  
inkaderen en een bepaalde kant op drijven, of zijn mensen  
echt in staat om hun wil op te leggen aan gebeurtenissen  
en alles zelf vorm te geven ongeacht de omstandigheden?  
De waarheid ligt, zoals je in dit boek zult lezen, natuurlijk  
ergens in het midden.

# Proloog

*Mei 2019, Milaan*

‘Are you mister Remco Boer?’

Ik had een tijdje geprobeerd het geklop op de deur van mijn Milanese hotelkamer te negeren. De volgende dag zou ik met een team van Mollie aanwezig zijn op een grote e-commercebeurs in de Italiaanse stad. Drie keer had ik me omgedraaid, ik had mezelf verteld dat dronken hotelgasten het vast geestig vonden om om vier uur ’s nachts op hoteldeuren te kloppen, maar toen het geklop aanhield en ik geen dronken gebral maar rustige stemmen hoorde, stond ik zuchtend op en opende ik in mijn ondergoed de deur. Ik kneep mijn ogen dicht tegen het felle ganglicht en knipperde een paar keer voordat tot me doordrong dat er twee carabinieri voor mijn hoteldeur stonden: de Italiaanse federale politie die vooral wordt ingezet bij grote misdaden. Achter de twee geüniformeerde Italianen stond een verlegen kijkende hotelmedewerker.

‘Yes, what’s this about?’ antwoordde ik.

‘You are coming with us,’ zei de man die had gevraagd of ik Remco Boer was.

Mij meenemen? Echt niet, dacht ik, ik heb niks op m’n geweten.

‘You have the wrong person. I haven’t done anything wrong,’ zei ik zo stellig mogelijk.

‘This is you?’ vroeg hij en hij toonde een papiertje met daarop mijn naam, geboortedatum en geboorteplaats.

‘Yes. What is this about?’ vroeg ik verbaasd. Hoe kwamen ze aan mijn gegevens?

‘I cannot tell you, Interpol wants us to take you.’

Interpol? Waar kon dit over gaan? Had ik ergens een malafide klant over het hoofd gezien? Ik dacht koortsachtig na en toen wist ik het: die verdomde Duitse wasmachines.

Ondanks alle uitgebreide voorzorgsmaatregelen die we bij Mollie hadden getroffen, kregen we soms toch te maken met fraude. Zo had zich begin 2019, een paar maanden voor deze trip naar Milaan, een ogenschijnlijk normale Duitse klant gemeld die online wasmachines verkocht. We wisten dat met duurdere consumentenelektronica – televisies en spelcomputers – vaak onlinefraude werd gepleegd, maar bij wasmachines gingen geen alarmbellen af. Wasmachines waren onschuldig. Wasmachines wassen kleren schoon. Maar dat keurige imago van witgoed gecombineerd met een relatief hoge verkoopprijs bleek later het perfecte recept voor oplichting. De webwinkel van de Duitse ondernemer ontving zijn eerste bestellingen en betalingen via Mollie. Hij informeerde zijn klanten keurig over de levering van de wasmachines: aan het einde van de maand. Er volgden meer bestellingen en betalingen, maar nog geen machines. Alle klanten kregen een e-mail: de levering was helaas vertraagd, maar aan het eind van de volgende maand kregen ze echt hun wasmachine. Klanten bleven bestellen, Mollie bleef netjes de omzet aan hem uitkeren. Na twee maanden

kreeg een aantal klanten argwaan en nam contact met ons op. We stelden meteen een onderzoek in, individuele consumenten klagen vaak over webwinkels, maar als er meerdere tegelijk contact opnemen, is dat een duidelijk signaal. Hier klopte iets niet.

We hadden het onderzoek net gestart toen ik thuis een brief uit Duitsland ontving. De afzender stond in dikke, gotische letters op de envelop: justitie in de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen. De inhoud loog er niet om: de Duitse justitie beschuldigde Gaston en mij als directeuren van Mollie van oplichting en witwassen middels het verkopen en niet leveren van wasmachines. Mollie was volgens de Duitse justitie als intermediair van de betalingen onderdeel van de oplichting, en Gaston en ik werden daar als directeuren persoonlijk voor aansprakelijk gesteld. ‘Straks worden we op weg naar ons vakantieadres aangehouden op de Duitse snelweg!’ riep mijn vrouw Izabel nerveus toen ze de inhoud van de brieven onder ogen kreeg. Ook ik kreeg het benauwd toen ik voor me zag hoe ik geboeid zou worden afgevoerd terwijl mijn kinderen huilend op de achterbank toekeken.

De juristen van Mollie namen contact op met onze Duitse advocaten, die het verhaal uitlegden aan de desbetreffende politieafdeling. Na de eerste brief volgde er nog een, en nog een. In een tijdsbestek van een paar weken ontvingen Gaston en ik thuis vanuit elke Duitse deelstaat brieven met vergelijkbare aanklachten. Telkens stuurden onze advocaten een keurige brief om uit te leggen dat wij geen oplichters waren, maar slechts betalingen voor webwinkels mogelijk maakten. Na een paar maanden en een veilige autorit door Duitsland dachten we dat de zaak achter de



rug was. De oplichter was gevlogen, wij hadden de getroffen consumenten terugbetaald en onze verliezen geïncasseerd.

Maar die nacht, in dat Milanese hotel, besepte ik dat de zaak nog niet was afgedaan. Tegelijkertijd drong zich een ander scenario aan me op: misschien waren deze heren helemaal niet van de politie. Mollie verwerkte vele miljarden en die geldstromen liepen via onze bankrekeningen, waar ik als een van de weinigen toegang toe had. Sporadisch had ik de bankpassen daarvan nodig om klanten uit te betalen of grote bedragen over te boeken als het reguliere proces niet werkte. Die passen zaten in mijn tas, die achter me in mijn hotelkamer lag. Misschien waren deze mannen alleen vermomd als carabinieri en zouden ze me dwingen om geld over te maken naar een maffiarekening, bedacht ik terwijl er beelden van de brute Italiaanse maffiaserie Gomorrah door mijn hoofd flitsten.

Ik haalde adem en besloot dat ik in ieder geval eerst hulp moest inschakelen. Meegaan met deze heren betekende dat ik de rest van de nacht op een of ander Italiaans politiebureau zou doorbrengen, en iemand moest weten waar ik was. Ik keek naar de verlegen hotelmedewerker en vroeg of hij op de deur naast mij wilde kloppen. Daar sliep Anna, de eventmanager van Mollie. Als zij wist dat ik naar het politiebureau moest, kon ze over een paar uur in ieder geval onze juristen bellen. Anna deed verrassend snel open, stapte in ondergoed en t-shirt de hotelgang in en keek met open mond naar het tafereel. Ik legde haar snel de situatie uit. Misschien was het mijn aanhoudende ontkenning iets te weten, misschien de charme van de blonde Anna, maar iets in de houding van de carabinieri verzachtte en de achterste agent pakte zijn telefoon. Hij stelde zachtjes in het Italiaans

vragen, zijn collega vertaalde dit voor mij in het Engels. Ik moest bevestigen wie ik was, vertellen waar ik werkte, waar ik woonde, wat het adres van Mollie was en een aantal telefoonnummers doorgeven.

‘Oké,’ zei de agent ineens. Hij knikte en ze vertrokken. Enigszins beduusd stonden Anna en ik nog een tijdje in ons ondergoed in de verlaten hotelgang. Ik stuurde daarna onze jurist een appje en kroop terug in bed om nog een paar uur te slapen.

De volgende dag bleek dat het inderdaad om de Duitse wasmachines ging. Een ijverige Duitse agent had, omdat ik een buitenlander was, een informatieverzoek ingediend bij Interpol. Dit had om onduidelijke redenen een verhoogde classificatie gekregen waardoor ik op een internationale Interpolsignaleringslijst belandde. Waarschijnlijk heeft het hotel de gastenlijst met de Italiaanse justitie gedeeld en wisten ze daar dat ik in dit hotel verbleef. Om vier uur ’s nachts iemand van zijn bed lichten blijkt in dit soort zaken een standaardprocedure. Het kostte onze Duitse advocaten een volle dag bellen en flinke overredingskracht om mij weer van die lijst te krijgen, net op tijd om ’s avonds op het vliegveld niet nog een keer aangehouden te worden.