

# Nina's karwei be

Nina Brink nam deze week haar intrek in een suite van het Amsterdamse Amstel Hotel om de beursgang van haar World Online te regisseren. Afgelopen dinsdag gaf ze er het ene interview na het andere. 'I'm going nuts.'

# gint nu pas



De beursgang van World Online is de grootste die een internetbedrijf ooit in Europa heeft gemaakt. Maar eigenlijk is World Online op dit moment niet meer dan een uiterst ambitieuze internet-provider. Nina Brink moet eerst nog maar bewijzen dat ze alle beloften waar kan maken.

Niet elke internetondernemer begrijpt meteen de drie basisregels van het spel: verlies maken, koketteren met een bizar hoge beurswaarde en de eerstkomende jaren nog meer verlies maken. Twee jaar geleden kende Nina Brink (46) die regels ook nog niet. Trots verklaarde ze toen tegenover iedereen die het maar horen wilde dat haar internetbedrijf 'zwaar winstgevend' was. Directeur zijn van Yahoo? *No way!* Dat wilde Brink niet. "Hoe kun je ooit verantwoorden dat je bedrijf acht miljard dollar op de beurs waard is, terwijl je maar een omzet hebt van honderd miljoen dollar?," vroeg Brink zich toen tegenover *Elsevier* af.

Nu weet Brink wel hoe het spelletje gespeeld wordt. Haar zakelijke kindje World Online gaat deze maand naar de Amsterdamse beurs. Het aandeel gaat tussen de 35 en 43 euro kosten. Daarmee zal het bedrijf op het Damrak zo'n 10 tot 12 miljard euro waard zijn. De omzet? Juist, die kwam vorig jaar niet boven de 64 miljoen euro uit. Brink brengt een bedrijf naar de beurs dat qua track-record een kopie is van Yahoo in 1998. En natuurlijk wil Brink - die we binnen een paar weken mogen kronen als Nederlands eerste internetmiljardair - dit bedrijf wel leiden.

Maar het blijft ingewikkeld, die nieuwe economie. In een rommelige suite in het Amsterdamse Amstel Hotel vertelt Brink hoezeer het haar heeft verbaasd dat analisten zich de materie zo snel eigen hebben gemaakt. Brink: "Ik ben er al jaren mee bezig en ik begrijp het nog maar half." En die uitspraak over Yahoo, die wil Brink nog wel even nuanceren. "Ik bedoelde dat ik alleen een bedrijf naar de beurs wil brengen dat substantie

# 'We zijn heel voorzichtig met het uitgeven van geld'

"Interviews en spreken voor publiek, daar heb ik een hekel aan." Nina Brink deed de laatste dagen niet anders in Amsterdam. Dinsdag gaf ze interviews in het Amstel Hotel. Die avond sprak ze tijdens een voorlichtingsbijeenkomst voor beleggers in de Beurs van Berlage. Een dag later stak zij in Hotel De l'Europe tijdens een persconferentie haar verhaal nog maar eens af. Tijdens het interview, in een suite met uitzicht op de Amstel en De Nederlandsche Bank moet er nog even gebeld worden met *The Wall Street Journal*. En komt haar dochter binnenlopen, die ze te weinig ziet. Intussen lopen faxen binnen en blijft de telefoon gaan. "I am going nuts."

*Met de beursgang wordt u de eerste internetmiljardair van Nederland.*

"Ik ga daar geen commentaar op geven."

*Daarmee wordt u voor veel mensen een voorbeeld. U hebt in vier jaar een bedrijf opgezet dat miljarden waard is. Aan wie spiegelt u zichzelf eigenlijk?*

"Ik ben niet arrogant, maar ik wil geen weerspiegeling zijn van iemand anders. De kreet 'Freedom of movement' [waarmee World

Online adverteert, red.] kwam van mij. Ik vind dat je vrij moet zijn. Dat je niet moet proberen iemand anders te zijn. *I don't even try*. Daarom word ik ook niet boos als krantenartikelen een verkeerd beeld van mij geven. Het doet me niets. Ik weet wie ik ben en waar ik sta. Dat is het belangrijkste. De reden voor het succes is niet dat ik me spiegel aan iemand, maar hard werk. Niet ik alleen overigens."

*In november 1998 zei u in Elsevier dat u geen directeur wilde zijn van een bedrijf als Yahoo, dat toen een beurswaarde van 8 miljard had en een omzet van 100 miljoen. Over een paar dagen bent u zo'n directeur. Wat is er veranderd?*

"Ik heb niet de helft gezegd van wat die journalist heeft geschreven. Nog niet eens een derde, niet eens een kwart, niet eens een tiende. Ik ben geen persoon die rechtszaken begint tegen journalisten. Want *I don't care*. Ik bedoelde toen dat ik alleen een bedrijf naar de beurs wil brengen dat substantie heeft. Dat de beurswaarde een reflectie is van wat mogelijk haalbaar is. Ik zou nooit anders doen. Want ik heb geen geld nodig. Ik had al geld voor deze onderneming. En substantie heb-

ben wij. Wij transporteren meer dan 550 miljoen belminuten. Dat genereert voor een telecombedrijf alleen al een nettowinst van een half miljard of meer per jaar. Dat is waarde. We hebben ontzettend veel gebruikers. We hebben zakelijke klanten die echt omzet genereren. We verkopen artikelen ..."

*U vindt dus niet dat de verwachte beurswaarde buiten proporties is?*

"Absoluut niet. Dat zult u zien in de analistenrapporten. Het is binnen alle proporties. Toen Freeserve naar de beurs ging, hadden ze 35 mensen. Vijfendertig. En de manager was er net zes maanden. Ons topmanagement zit er al haast helemaal vanaf het begin. Of in ieder geval een jaar ..."

*U sprak aanvankelijk van een mogelijke notering aan de Nasdaq. Waarom is die niet doorgegaan?*

"Dat wil iedereen weten. Er is geen listige reden voor. Ik heb er inderdaad heel lang over nagedacht. Een notering aan de Nasdaq drijft de prijs natuurlijk ongelooflijk omhoog. Dat zie je aan Terra [de Spaanse internetaanbieder die in november naar de beurs ging, red.]

→ heeft. Dat de beurswaarde een reflectie is van wat mogelijk haalbaar is."

Maar Brinks scepsis over Yahoo was meer dan een dwaling van een onwetende: het is het 'gezondverstandgevoel' dat veel mensen bij een beursgang als Yahoo en World Online hebben. Hoe kan een bedrijf zoveel waard zijn op de beurs, terwijl het in de echte wereld nog maar weinig heeft gepresteerd? Een omzet van 64 miljoen euro is aardig, maar het levert je in de oude economie het predikaat 'middelgroot bedrijf' op. En als je dan naar de beurs mag, steek je in ieder geval niet onmiddellijk AEX-fondsen als Wolters Kluwer (met een beurswaarde van zo'n 10 miljard euro) naar de kroon.

**Zoals elk internetbedrijf** is World Online op dit moment weinig meer dan een belofte. In vier jaar heeft Brink iets leuks opgebouwd, maar dat hebben andere Nederlandse internetaanbieders als Planet Internet ook. Het enige verschil is dat Brink Europa en niet Nederland als haar markt ziet. Om dat te kunnen waarmaken moet Brinks World Online de komende jaren exponentieel gaan groeien. Het grote voorbeeld voor beleggers is

America Online (AOL). De Amerikaanse internetaanbieder met meer dan 21 miljoen abonnees zag in acht jaar zijn beurswaarde groeien van een paar honderd miljoen dollar naar 167 miljard dollar. Die koersexplosie stelde AOL vorig jaar in staat entertainmentgigant Time Warner over te nemen. In Europa heeft AOL ook al een paar miljoen klanten. Met ongeveer 1,5 miljoen abonnees in Europa en Zuid-Afrika is World Online een lilliputter. Bovendien is de concurrentie in World Onlines speelveld, Europa, hard. Sinds een jaar zijn er alleen al in Nederland tientallen internetproviders bij gekomen. Zij bieden gratis toegang tot het net. Daardoor werd World Online gedwongen naast betaalde ook gratis toegang te bieden. Die gratis providers kostten World Online zo'n tien procent van haar klanten.

In dat slagveld van nieuwe aanbieders en overlopende klanten moeten bestaande internetaanbieders als World Online snoei-hard terugvechten om hun marktaandeel te behouden. Het neerzetten van een merknaam is van levensbelang. Brink doet daar niet lullig over. Vorig jaar waren het onder andere de marketingkosten die World Online

een verlies bezorgden van 91 miljoen euro. In heel Europa loopt nu de televisiecampagne met ex-Superman-acteur Christopher Reeve. Daarnaast startte Brink een uitgebreide reclamecampagne op tv en in dag- en weekbladen om de beursgang te promoten. Dit jaar nog wil Brink circa 250 miljoen euro uitgeven aan marketing. Een enorm bedrag, maar aan het einde van dit jaar denkt ze dan ook 4,5 miljoen abonnees te hebben: net zoveel als het aantal abonnees van haar grootste Europese concurrent, het Duitse T-Online. T-Online wil overigens ook dit voorjaar naar de beurs.

Ook zette Brink samen met oliegi-gigant Shell de gratis internetprovider 12move (spreek uit: one two move) op. De gratis internetaanbieder is nu nog alleen actief in Nederland, België en Denemarken, maar via de tankstations van Shell zullen binnenkort de cd's van World Online in Engeland worden verspreid. Volgende doel: heel Europa.

**Het klinkt allemaal goed:** een enorme marketingmachine opzetten en zo veel mogelijk abonnees binnengraaien. Brink heeft public relations duidelijk in de vingers. Van geen

met een *ridiculous* marktkapitalisatie. Wij zijn Nederlands, en ik vind dat je dan in Nederland moet noteren. Misschien komt er nog een tweede notering aan de Nasdaq. We voeren onze administratie al volgens Amerikaanse regels en deponeren onze gegevens bij de Amerikaanse beursautoriteiten, dus we zouden het à la minute kunnen doen. We zijn er klaar voor. Maar het was gewoon niet nodig.”

*Er wordt wel eens gesuggereerd dat de markt in Amerika te kritisch zou zijn voor World Online.*

“Ik heb die suggestie nog nooit gehoord.”

*Hoe gaat u de miljarden besteden die World Online met de beursgang uit de markt haalt?*

“Ik denk dat ik een grote boot ga kopen. Dat is wel waar ik aan denk als ik eerlijk ben, zeilen in het Caribisch gebied of zo. Even serieus. We zijn heel voorzichtig met het uitgeven van geld. We zullen moeten investeren in infrastructuur en hardware. Zo zijn we momenteel overal telecomvergunningen aan het bemachtigen. Verder besteden we het aan nieuwe acquisities, mensen en de pan-Europese vesti-

ging van het merk. Daar kwam vorig jaar het grootste deel van onze verliezen vandaan.”

*Er wordt gezegd dat World Online dit jaar 250 miljoen euro aan marketingcampagnes gaat uitgeven. Is dat juist?*

“Dat lijkt mij niet onwaarschijnlijk. Het zal tussen de 200 en 300 miljoen liggen.”

*In 1998 hebt u eens gezegd dat u nog maximaal twee tot drie jaar wilde aanblijven als*

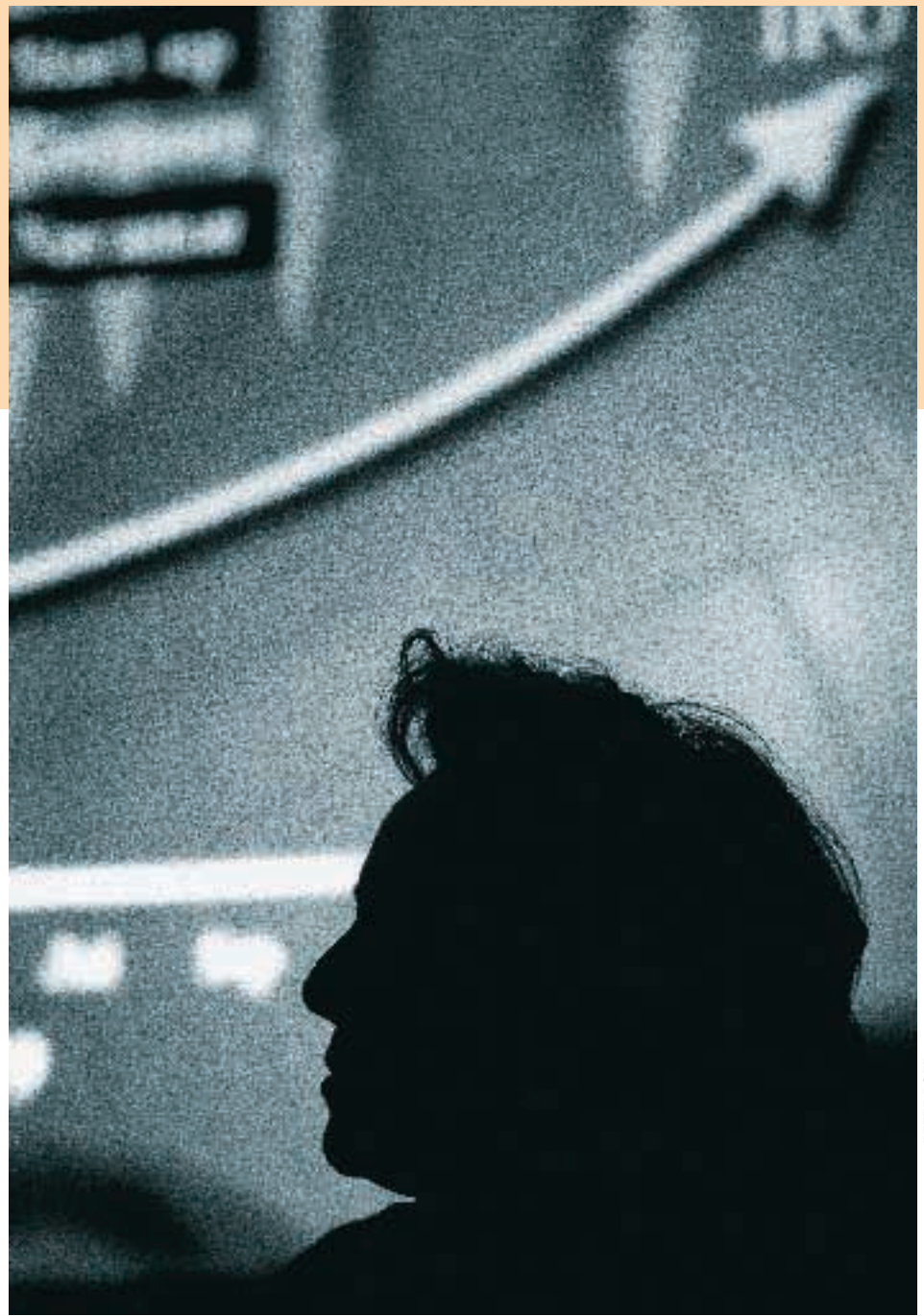
*directeur bij World Online. Stapt u dit of volgend jaar inderdaad op?*

“In die tijd was World Online een puur Nederlands bedrijf. Ik vond het niet interessant om daar langer te werken dan drie jaar. Ik kreeg in die tijd heel veel internationale aanbiedingen. Ik had bijvoorbeeld naar Yahoo kunnen gaan. Als World Online alleen puur Nederlands was gebleven, had ik gewoon verder gewild. Nu is de situatie anders. Er is zoveel te doen.”

enkele andere Nederlandse internetaanbieder is de baas zo bekend als zij. Bovendien heeft de voorkeursbehandeling van eigen abonnees bij de inschrijving op de aandelen World Online in een week tijd zo'n 40.000 nieuwe klanten opgeleverd.

Maar daarmee is Brink er nog niet. Behalve alle nieuwe en hongerige gratis providers heeft World Online concurrentie uit een heel andere hoek: breedband-internetaanbieders. Door heel Europa doet breedband voorzichtig zijn intrede in een nu nog klein groepje huiskamers. De consument belt dan niet meer in via de gewone telefoonlijn op het zogenoemde smalbandinternet, waarop bestanden op zijn best langzaam binnendruppelen. Via ADSL-technologie en de tv-kabel kan een geavanceerder internet worden geboden, waarop video's, muziekbestanden en live televisiebeelden in een seconde levensecht op de pc verschijnen.

Breedbandinternet is ook de reden waarom de diensten van aanbieders van het huidige smalbandinternet gratis worden. In de toekomst verhuist elke gebruiker naar breedband en is de toegang tot smalband in principe niets meer waard. →



## Op het breedbandinternet overleven alleen massa- of nichebedrijven. En Brink kiest duidelijk voor het eerste

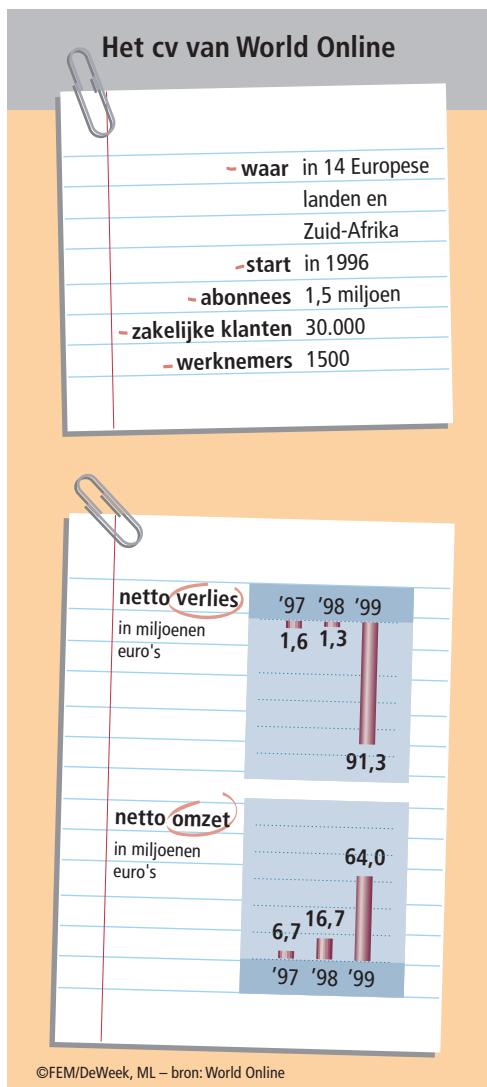
→ Het zijn nu nog vooral de echte internetliefhebbers die op breedbandinternet overstappen. Voor World Online is dat een ramp, want die zwaarverbruikers zijn nou juist de klanten waar World Online het meest aan verdient. World Online krijgt net als elke andere provider een deel van de telefoonopbrengsten die haar klanten genereren bij telecombedrijven. Hoe groter het aantal uren dat ze op het net zitten, hoe meer Brink eraan verdient.

World Online least simpelweg de infrastructuur van een telecomaandier. Nu verzorgt World Online wel de toegang tot het smalbandinternet, maar het bezit niet de telefoonlijnen waarover de consument op het net komt. Ook de toegang tot het breedbandinternet wil World Online verzorgen zonder eigenaar te zijn van de infrastructuur die daaronder ligt.

Dat kan een nadeel zijn, maar volgens Brink hoeft dat niet. World Online is namelijk niet gebonden aan één netwerk, ze kan switchen tussen de verschillende lijnen als er één uitvalt. Op dit moment biedt World Online in Frankrijk op kleine schaal breedband aan via het ADSL-netwerk van France Télécom. In Nederland start World Online binnenkort met dezelfde technologie van KPN. Om in de rest van Europa ook breedband te kunnen bieden, moet Brink in de komende jaren deals sluiten met allerlei verschillende telecombedrijven.

**Om te overleven op breedband** moet Brink meer dan alleen het leasecontract voor de infrastructuur voor breedband op orde hebben. World Online moet ook *content* oftewel inhoud kunnen leveren in de vorm van vermaak, informatie, diensten en producten. Content was dé reden voor America Online om de cartoons en tijdschriften van Time Warner begin van dit jaar in huis te halen. World Online moet ook zulke interessante en exclusieve diensten kunnen aanbieden. Zodat een consument ervoor kiest zijn breedbandtoegang door World Online te laten verzorgen en niet door concurrenten als Chello en @Home. Anders is de abonnee zo verdwenen.

Om klanten te lokken en te binden kan World Online bijvoorbeeld exclusieve live interviews met Michael Jackson uitzenden of veilig betalen via internet voor hun abonnee mogelijk maken. Via de benzinstations van Shell zou World Online ook iets extra's kun-



nen bieden door de producten die abonnees via het net bestellen, te bezorgen bij een benzinstation naar keuze.

Brink wil content kunnen leveren in alle Europese landen. Een gigantische opgave, want Brink is ervan overtuigd dat je lokale content moet leveren. Met andere woorden: het Spaanse World Online biedt Spaans nieuws en Spaans vermaak en Spanjes favoriete online winkels. Dat betekent dat Brink in elk Europees land grote dochterbedrijven moet opbouwen, die dat gedeeltelijk zelf verzorgen en ze moet goede deals met zelfstandige contentproviders sluiten.

Brink moet 's nachts in bed een eindeloze

mantra in haar hoofd hebben: overnemen, allianties, allianties en allianties. Vorig jaar is ze in ieder geval al druk in de weer geweest om contentaanbieders het hof te maken. Ze heeft op dit moment overeenkomsten met Bertelsmann Online (boeken), Amici (kleren), Vobis (elektronica), een Engels en een Frans online veilinghuis, Boxman (cd's) en Le Château (wijn). In januari tekende Brink een overeenkomst met het aan de New York Stock Exchange genoteerde SFX Entertainment. Samen willen ze een Europese live entertainment-portal opzetten. Daarop zullen concerten te zien zijn van bijvoorbeeld Britney Spears.

Opvallende afwezigen in dit rijtje zijn de mediabedrijven, met uitzondering van een overeenkomst met het Franse TF1 en een joint venture met Endemol. Daaraan zal Brink nog flink moeten trekken. Bovendien moet van deze allianties de waarde nog maar blijken. Het blijven tenslotte allianties: ze kunnen net zo makkelijk verbroken als gesloten worden.

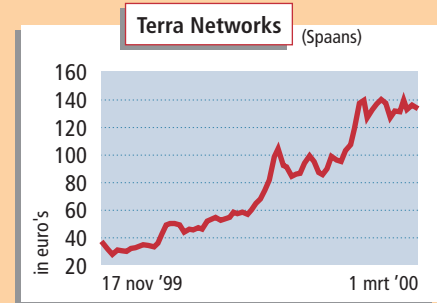
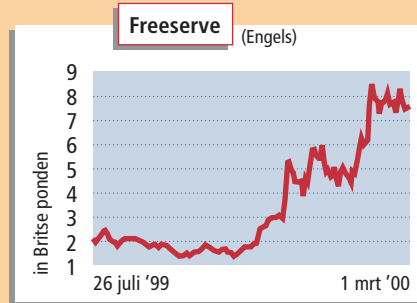
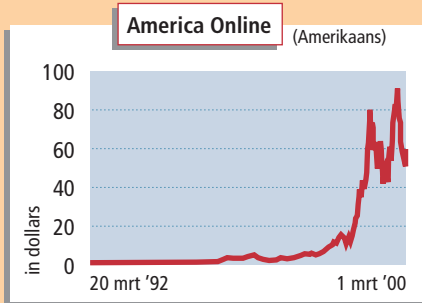
En of het nog niet genoeg is, wil Brink ook nog de zakelijke markt op. Op dit moment heeft World Online 300.000 zakelijke klanten, waaronder Lufthansa en Opel. Vorig jaar kocht World Online de Duitse zakelijke internetprovider Nacamar. Brink wil ook aan de zakelijke klanten over heel Europa meer dan alleen internettoegang bieden. World Online traint, adviseert en biedt hulp bij het opzetten van websites.

**Al met al zijn Brinks plannen bijna megalomaan.**

Geen enkele andere internetprovider is zo ambitieus als World Online. Brink moet de komende jaren internetaanbieders overnemen op de zakelijke én de particuliere markt in heel Europa. In veel landen moet ze haar zakelijke én particuliere provider überhaupt nog opstarten. Ze moet een gigantische marketingcampagne over heel Europa gaan voeren om de naam World Online erin te heien. En dan moet ze ook nog allianties sluiten met allerlei contentaanbieders én telecomaandier over heel Europa. Om nog maar te zwijgen over de overeenkomsten met IT-bedrijven die Brink nodig heeft om de zakelijke markt te kunnen bedienen.

Brink kan geen minuut meer stilzitten. Brink moet aan de slag! Als Brink niet elke dag een deal tekent, komt er niets terecht van al die grote plannen. En wordt de belofte aan de beleggers ook niet waargemaakt. Brink kan

## Andere internetaanbieders aan de beurs (koersverloop sinds introductie)



©FEM/DeWeek, ML – bron: Bloomberg

→ dat natuurlijk niet allemaal in haar eentje. Ze heeft haar topmanagement over heel Europa hard nodig. Helaas is Brinks reputatie wat dat betreft niet brandschoon. Bestuursvoorzitter Michael Schulhof, tweede man Koos van der Meulen en general manager van World Online Nederland Paul Teuben stapten het afgelopen jaar op.

Maar waarom doet Brink zo ingewikkeld? Kan ze niet gewoon een toegangspoort tot het internet worden? Gewoon een leuke site, waarop ze al die extra dingen aanbiedt? Waarom al deze waanzinnige plannen?

Volgens analisten is het antwoord simpel: je moet ook nog geld verdienen. Argument nummer één: op het breedbandinternet overleven alleen massa- of nichebedrijven. En Brink kiest duidelijk voor het eerste. World

Online moet alles zijn voor iedereen en niets minder. In die toekomstvisie is haar adagium: hoe megalomaner hoe beter. Argument nummer twee: als je de connectie verzorgt tussen de klant en het net, kun je het gedrag van de klant op het net volgen. Met andere woorden: World Online kan dan zien of een abonnee geïnteresseerd is in paarden of golf, in beleggen of winkelen. Dan kun je adverteerders duidelijke consumentenprofielen bieden. Deze abonnee is geïnteresseerd in reizen en lekker eten. Dus stuur hem informatie over culinaire uitstapjes. Als World Online op die manier haar klantenbestand in kaart brengt, is ze een bijzonder interessante partij voor contentaanbieders én adverteerders. Extra voordeel: World Online is, als het allemaal lukt, pan-Euro-

pees. Die bedrijven hoeven dus niet twintig deals in alle verschillende Europese landen af te sluiten, maar gewoon één: World Online. En in die deals zitten natuurlijk de grote beloofde winsten van World Online.

Of World Online dat nu gaat redden of niet, de eerstkomende jaren hoeven beleggers er niet op te rekenen dat World Online winst zal maken. World Online moet daarvoor te veel investeren in marketing, groei en acquisities. De beursgang geeft Brink dan ook haar eerste grote zak met geld om haar pan-Europese ambities te gaan verwezenlijken. Waarschijnlijk is dit niet de laatste keer dat ze de komende jaren geld zal ophalen. Kabelexploitant UPC, die ook over heel Europa breedbandinternet wil bieden, is sinds de beursgang begin vorig jaar al twee keer naar de kapitaalmarkt gestapt om nog eens vijf miljard op te halen. Ook daar is het adagium 'eet wat je kunt eten en denk maar even niet aan de olopemde verliezen'.

World Online kan door de beursgang even het predikaat 'grootste Europese beursgang van een internetbedrijf die ooit is gemaakt' dragen. Waarschijnlijk was er daarom ook haast, want concurrent T-Online loopt ook met verregaande plannen voor een beursgang rond. Voor de Europese belegger die op internetaandelen geilt, lijkt het dus feest. De Amsterdamse beurs verkeert nu al in lichte staat van paniek. Ze vreest een enorme hype en een chaotische koersvorming onmiddellijk na de introductie.

Aan de andere kant van de oceaan is de stemming omgeslagen. Technologieaandelen als Cisco en Oracle blijven het goed doen, maar *The Economist* stelde onlangs vast dat van alle beursintroducties van internetbedrijven sinds 1995 nu bijna driekwart beneden de uitgiftekoers staat.

■ MATHIJS SMIT EN MARIKE STELLINGA

m.stellinga@ebi.nl



PETER BOER

Brink trok deze week een volle zaal voor de persconferentie over de beursgang van World Online