



# VOOR HET SPEEL

**Bas Rasker** was de grote man achter reisreus Jiba en bouwde reisrecensiesite Zoover en weersite Weeronline uit tot autoriteiten. Nu probeert hij Neckermann.com en Corendon tot grote hoogten op te stuwen en tussen de bedrijven door runt hij investeringsfonds Axivate Capital. 'Als iets werkt, denk ik eerst: waarom heb ik dit niet eerder gedaan? En dan: hoe kan ik het twee keer zo groot maken?'

**H**et Kauwgomballenlab heet het pand waar **Bas Rasker** een groot deel van zijn zakelijke leven doorbrengt. In Amsterdam-Zuid. Het is het hoofdkwartier van zijn investeringsmaatschappij Axivate, van technologietijdschrift *Emerce* waarin hij sinds begin dit jaar participeert, en van een aantal startups waarin hij onlangs een belang nam. In deze oude fabriekshal produceerde Maple Leaf vroeger kauwgom. Ondanks de nieuwe gietvloer en de witgesausde muren en plafonds voelt het nog steeds industrieel aan. Het multiplex in de vergaderhokken is onbehandeld en het galmt er. 'Zo wil ik het graag, want alle bedrijven waarin we investeren zijn op e-commerce georiënteerd en dus informeel. We hadden ook in een herenhuis in de grachtengordel kunnen gaan zitten, maar dat is wat we absoluut niet zijn. We zijn ondernemers die ook investeren; dat straalt je niet uit met interessantdoenerij aan de gracht.' Rasker loopt er zelf ook weinig formeel bij, met een wit T-shirt onder zijn blauwgeruite button-down shirt en verwassen jeans. Wie is deze man?

**Uw verhaal begint bij touroperator Jiba, of eigenlijk de Studentenskiclub.**

'Dat was vlak na mijn studie chemische procestechnologie in Enschede, in 1993. Die studie deed ik alleen omdat ik technisch was en omdat je toch wát moet na de havo. Daarna heb ik nog even technische bedrijfskunde gestudeerd. Nooit afgemaakt. Ondernemen vond ik veel mooier en ik was ook niet zo'n beste student. Maar dat ik in de reisbusiness terecht kwam is toeval.

Het idee ontstond toen ik met een paar vrienden op wintersportvakantie ging met Bizz Travel. Toen ik zag dat je dat best zelf kon organiseren en er een goed rendement tussen zat, heb ik dat het jaar erna voor mijn vrienden en mezelf gedaan.'

**En?**

'De eerste keer was met zestig mensen, het jaar daarop gingen we met 250, daarna 850 en toen drieduizend man. We zijn het met een paar mensen gaan doen en daarna ging het echt als eens dolle. De Studentenskiclub werd Snowtrex en omdat we in de zomer niets zaten te doen, zijn we in een nichemarkt voor zomervakanties gedoken met de oprichting van Eliza was here. Dat was een kleine reisorganisatie voor de betere zomervakanties, ver weg van de massa. Anders dan bij de busreizen die we in de winter organiseerden, is het in de zomer een stuk moeilijker om in de massamarkt te starten. Je kunt moeilijk voor zestig man een vliegtuig naar Turkije charteren en daar een rits hotels voor goede prijzen krijgen. Na verloop van tijd lukte het ons toch ook om voorzichtig in de massamarkt te stappen en hebben we Suntrex opgericht, dat later Jiba ging heten. In de tien jaar daarna hebben we het bedrijf rustig uitgebouwd.'

**En toen was daar plotseling Zoover, een site waarop reizigers beoordelingen geven van hun vakantieaccommodaties. Hoe bent u daarmee begonnen?**

'Daar ben ik niet mee begonnen; die website begon juist tegen ons. Eigenlijk was het Vakantiereiswijzer.nl, een site van een journaliste die deze beoordelingen ernaast deed. Ons callcentrum werd steeds vaker gebeld vanwege negatieve recensies over accommodaties die onze klanten hadden geboekt. Wilden ze annuleren. Dat was nog tot daaraan toe, maar toen ik in 2003 voor Jiba op Kreta was en een van de hoteliers sprak, brieste deze met de stoom uit zijn oren dat er in Nederland een website was waarop heel slecht werd geschreven over zijn mensen achter de receptie. Hij was woedend. Bleek het Vakantiereiswijzer te zijn.'

'IK WERD VOOR **GEK**  
VERKLAARD DAT IK  
**ENERGIE** IN **ZOOVER**  
STAK, TERWIJL IK  
EEN **REISBEDRIJF**  
MOEST RUNNEN'



CV

Bas Rasker (43)  
is gehuwd EN heeft twee  
dochteren WOONT in Bilthoven  
VRIJE TIJD hardlopen en golfen

### Daar sta je met je goeie gedrag...

'Ik dacht: krijg de rambam. Zo'n heel kleine site die onze medewerkers vertelt wat ze moeten doen en dan ook nog doordringt tot zo'n hotelletje op Kreta. Toen wist ik: daar zit potentie in, die moet ik hebben. Na twee maanden onderhandelen, waarbij de verkoopster aanvankelijk een veel te hoog bedrag vroeg, kon ik de site kopen en hebben we Vakantiereiswijzer.nl omgekat naar Zoover.com om het internationaal en schaalbaar te maken. Indertijd werd ik voor gek verklaard dat ik energie in zo'n website ging steken, terwijl ik een groot reisbedrijf moest runnen. Maar ik dacht: wacht maar, over vijf, zes jaar kent iedereen Zoover. En het raakte inderdaad in een stroomversnelling en sloeg aan. Dat is echt leuk. Zo is Weeronline ook bij ons gekomen.'

### Wat moet een reisondernemer nou met een weer-website?

'We hadden een veertiendaagse weersverwachting voor alle locaties en dat was een hit. Iedereen wil weten hoe het weer op vakantie wordt. Weer gaat over grenzen heen en dat vind ik belangrijk: een businessmodel moet altijd schaalbaar zijn. Vandaar dat we die site hebben gekocht. Weeronline had tussen de vijftigduizend en honderdduizend bezoekers per dag, maar het

was een nogal ingewikkelde website met idioot veel weergegevens. Daar lag onze kans. We bedachten hoe we zelf naar het weer kijken: het is vooral belangrijk als je iets buiten gaat doen. De oplossing was een weer-cijfer tussen 1 en 10: voor meteorologen een gruwel, maar precies wat de meeste consumenten willen weten. Ook de rest van de site hebben we sterk versimpeld en veel toegankelijker gemaakt. Weeronline heeft nu tussen de anderhalf en twee miljoen bezoekers per dag op de website en mobiel. In vier jaar tijd bereikt!'

### Een keurig bedrijvenensemble. Maar terwijl Jiba in 2006 een omzet had van 65 miljoen euro, verkocht u het aan Sunweb, tegenwoordig de Sundio Group van Joost Romeijn. Waarom?

'Het was mooi geweest. Ik heb een heel ongeduldig karakter; eigenlijk had Jiba al langer geduurd dan goed voor me was. Ik wil snel nieuwe dingen doen en kijken of de markt ze oppakt. In je ondernemerscarrière merk je op een gegeven moment dat je meer van het opbouwen dan van het *monetizen* bent. Als ik een bedrijf elk jaar tien procent meer omzet zie doen, wordt het saai voor mij. Dan wil ik iets nieuws. Jiba was op dat punt aangekomen en ik had mijn handen vol aan Zoover. Dan is het tijd om je bedrijf in andere handen over te doen. Ik ben gewoon geen manager.'

### Wat was er leuker aan Zoover runnen?

'Ik wist dat de site een enorme potentie had, maar tot 2010 moest ik de naam nog voor iedereen spellen. Ik vind merken vanuit het niets opbouwen fascinerend. Dat is een kwestie van uitproberen, tot je bij het punt komt dat de gebruiker denkt: hé, dit is interessant, hier ga ik terugkomen. En dan moet je ervoor zorgen dat die bezoeken gaan converteren naar omzet. Ik denk dat daar een groot deel van mijn motivatie zit. Als iets werkt, denk ik eerst: shit, waarom heb ik dit niet een jaar eerder gedaan? En vervolgens: hoe kan ik dit nog twee keer groter maken dan het is? Kijk eens waar we nu staan met Zoover en Weeronline. Iedereen kent die sites. Dat was precies het doel zes of zeven jaar geleden.'

### Vorig jaar hebt u 51 procent van Zoover en Weeronline aan het

# BELANGENMACHINE

## AXIVATE

Hoewel Axivate pas twee jaar oud is, herbergt het fonds van Bas Rasker, Andreas Ezinga en Hugo Mensink al elf bedrijven. Daaronder Corendon en Neckermann.com, maar ook kleinere startups als Oxyme, Tevreden.nl en Mag-neds, bedrijven die zich bezighouden met onderzoek en exploita-

tie van klantengedrag en -binding en digitale strategie. Echte stokpaardjes van Rasker. Ook onlinekledingwinkels Bulls & Birds, Kinderkledingtekoop.nl en hardwarewinkel Yourtablet.nl passen in het portfolio. Een opvallende participatie is die in technologie-tijdschrift *Emerce*, dat

zo goed als honderd procent bereik heeft onder zijn doelgroep. Er zit meer achter de deelneming. Rasker: 'Emerce is minder schaalbaar dan de andere participaties, maar daar gaat het

in dit geval niet om. *Emerce* heeft een enorm groot en relevant netwerk in de e-commerce, dat goed van pas kan komen voor de andere bedrijven. Bovendien is het handig om er een mediapartner bij te hebben.'

### **Duitse Tomorrow Focus verkocht voor 21 miljoen euro. Waarom?**

‘Mijn compagnon **Erwin Rooymans** wilde er graag uit. Ik heb het grootste deel van mijn aandelen nog en zit nu op 45 procent, de rest is van het management. Ik ga ermee door tot 2016; dan verloopt de earn-out en verkoop ik mijn stukken. Het bedrijf heeft dan zijn eerste fase gehad en zoals ik al zei: als het op managen aan gaat komen, ben ik weg.’

### **U stak 28 miljoen euro in uw investeringsmaatschappij Axivate Capital. Had u het niet druk genoeg?**

‘Ik ben heel ongeduldig, weet je nog? Je kunt het geld op de bank laten staan, maar het is veel interessanter om er iets mee te doen. Het potentiële rendement is leuk, maar niet mijn primaire drijfveer. Ik vind het juist leuk dat ik dingen zelf kan doen en kan meedenken met ondernemingen die vaak nog in een onstuimige groeifase zitten.’

### **Is dat ook de reden waarom u eind vorig jaar 33 procent van Corendon kocht?**

‘Ik ken eigenaar **Atilay Uslu** al heel lang. Hij is een topondernemer, maar ik denk dat wij samen het bedrijf nog een stap verder de volgende fase in kunnen helpen. Ik heb hem voorgesteld om te participeren en samen beter te worden. Dat zag hij wel zitten. Bij Zoover, Jiba en Sundio heb ik veel geleerd wat ik kan gebruiken bij Corendon. Het bedrijf kan nog wat slagen maken in *revenue management* en marketing. Daar gaan we volgend jaar de eerste vruchten van plukken.’

### **Via Axivate bent u sinds begin dit jaar ook eigenaar van Neckermann.com, een concurrent van Wehkamp. Waarom hebt u dat overgenomen van de failliete Duitse moeder?**

‘Ik zit het liefst in markten die aan sterke verandering onderhevig zijn. Dat was voorheen de reisbranche, maar daar zijn de kaarten nu wel zo’n beetje geschud. De partijen die te lang hebben vastgehouden aan hun fysieke distributiemodel, zoals Oad en Sudtours, liggen er goeddeels uit. Bedrijven als Sunweb, Tui, Thomas Cook en Corendon zijn op het juiste moment online gegaan en hebben de massamarkt in handen. Nu zie ik vooral veel gebeuren in de schoenen en kleding. Er is een enorme verschuiving gaande van retail naar e-tail. De aankoop van Neckermann past daarin.’

### **Leg uit!**


‘Als je kijkt naar Zalando, een enorme onlinespeler, bestaat die pas sinds 2008. Dat kon vooral gebeuren doordat de groei in onlinefashion jaarlijks in de dubbele cijfers zit. Bedrijven die meegaan in dit proces en niet alleen aan hun fysieke

‘ALS IK EEN **BEDRIJF**  
ELK JAAR **TIEN**  
**PROCENT** MEER  
**OMZET** ZIE DOEN,  
WORDT HET **SAAI**  
VOOR MIJ’

winkels vasthouden, kunnen een heel mooie positie bemachtigen. Wie te lang vasthoudt aan zijn bakstenen, komt vroeger of later in de problemen, net als in de reisbranche. Dat proces is onomkeerbaar. Neckermann.com was niet in staat mee te gaan en dreigde in de achterhoede te belanden, terwijl concurrenten als Wehkamp keihard vooruitgingen. Vorig jaar gaf het zelfs nog een vuistdikke papieren catalogus uit. Toen ik zag dat Neckermann te koop kwam, hebben we het gekocht. Ik kan niet zeggen voor welk bedrag, maar het was heel weinig.’

### **En toen: saneren?**

‘Dat was niet fraai: we hebben de helft van de vijfhonderd mensen moeten ontslaan. Maar het moest: de omzet was ingezakt van driehonderd miljoen naar 71 miljoen euro en kon de organisatie niet meer dragen. Met een honderddagenplan schonen we het bedrijf nu

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a grey blazer over a blue and white checkered shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

# OAD

De reisbranche is een curieuze aangelegenheid, want waar aan de ene kant oude bedrijven als Oad en De Jong omvallen, bloeien aan de andere kant de snelle internetondernemingen. Hoe komt dat?

Rasker, die nu ook weer reizen verkoopt via zijn Zoover.com, heeft een theorie: 'Veel sneller dan de oude partijen dachten, gingen hun klanten online, want die konden daar uit een veel groter aanbod kiezen en prijzen vergelijken. Het is bijzonder lastig om weglopers in een later stadium terug te winnen. Een operator als Oad was gewoon te laat, waardoor ze nieuwe spelers alle ruimte gaven om hun markt permanent naar zich toe te trekken.'

op. Niets is heilig; je moet het helemaal opnieuw opbouwen. Het is alsof je een huis koopt dat je compleet moet strippen, om het daarna opnieuw in te richten. Denk aan een nieuwe website, een nieuwe organisatiestructuur, volledig nieuwe IT-systemen en het aantrekken van nieuw talent. Wehkamp en Otto zijn niet meer onze belangrijkste concurrenten, maar de complete Nederlandse e-commerce wereld. Je hebt een snelle organisatie nodig om dat aan te kunnen. Dit jaar stijgt de omzet alweer naar negentig miljoen euro. Het is dus nog steeds een forse jongen, maar pas als we het naar een paar honderd miljoen kunnen optrekken, ben ik blij. Dat is een taai traject.'

#### Houdt u van weerstand?

'Niet zozeer van interne weerstand, wel van ruwe marktomstandigheden. Als het crisis is, gaan nog meer mensen naar internet om betere prijzen te krijgen. En daar zitten wij met onze bedrijven. In een competitieve omgeving als internet is *operational excellence* aan de achterkant van je bedrijf datgene waarmee je in het gevecht bovenaan kunt eindigen. Daar zijn wij juist goed in: net zo lang aan de knoppen draaien tot een bedrijf optimaal loopt. Als de economie dan aantrekt, zit je in de voorhoede.'

#### Hoe ziet Axivate er precies uit?

'Het bestaat uit twee fondsen: een *early stage* technofonds van acht miljoen euro en een venture-capitalfonds voor volwassener bedrijven van twintig miljoen euro. We participeren bij voorkeur in bedrijven in een groeiemarkt die een paar miljoen euro omzet hebben. Ik run het fonds met twee anderen: **Andreas Ezinga** doet de *corporate restructuring* en **Hugo Mensink** de financiële kant. We zijn zelf ondernemers en zitten daarom vrij dicht op de portfoliobedrijven. Bovendien kunnen onze bedrijven gebruikmaken van backoffice-faciliteiten en leiden we via Axivate Academy hun mensen verder op in de e-commerce. Juist met dat soort extra's kun je als investeerder waardevol zijn.'

#### Hoe selecteert u uw participaties?

'Ik kijk naar de achtergrond van een businesscase, waar de tractie zit en waar je je geld mee kunt verdienen. De financiële onderbouwing is belangrijk, maar niet leidend. Liever zie ik een businessmodel op een A4'tje dan dat je met twintig Excel-sheets komt waarbij alles van onder naar boven is doorgerekend. Een compact businessmodel zorgt er namelijk voor dat je meer met de grote lijnen bezig bent. Per definitie zijn de modellen van onze bedrijven niet al te complex, want ik wil het wel allemaal kunnen begrijpen. Er mogen niet al te veel afhankelijkheden van specifieke markt-omstandigheden zijn om een bedrijf winstgevend te maken. Onze benadering van actieve participatie slaat aan; we krijgen zo veel aanbiedingen om te investeren

# 'ER IS EEN ENORME VERSCHUIVING GAANDE VAN RETAIL NAAR E-TAIL EN DAAR PAST NECKERMANN IN'

dat we het niet meer aankunnen. Nog een of twee investeringen erbij en dan zit het fonds dicht.'

#### En dan?

'Dan stoppen we niet. We moeten soms investeringskansen laten lopen omdat ze net buiten de focus van het fonds liggen, terwijl ik weet dat we met onze kennis en ervaring veel kunnen toevoegen. Dat vind ik zó zonde. We gaan in 2014 fonds drie ophalen, dat dertig tot vijftig miljoen euro groot moet worden. De eerste twee fondsen zijn voornamelijk gevuld met mijn geld en wat overheidssubsidie uit de technopartnerregeling. Voor het nieuwe fonds zoeken we externe financiers en ervaren e-commerce managers die kennis kunnen toevoegen en het spannend vinden om mee te doen. De mogelijkheden van online zijn eindeloos; we staan eigenlijk pas aan het begin van de e-commerce revolutie.'