

Mgmt.

SCOPE

A MEETING OF MINDS

RON KELLER

DOSSIER PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL

SIETE HAMMINGA GUUS VERHEES

IN SAMENWERKING MET DE NVP



OVER DE ACADEMY

De private equity- en venturecapitalsector is continu in beweging en dat vraagt om voortdurende ontwikkeling van zowel starters als experts. De NVP Academy ondersteunt deze groei met trainingen, webinars en workshops, ontwikkeld voor leden, dóór leden.

Wij geloven in leren met en van elkaar, in een doorlopend proces dat inspirerend, interactief is en gebaseerd op echte (succes)verhalen.



VOOR EN DOOR LEDEN

De NVP Academy draait op de expertise van onze (geassocieerde) leden. Jaarlijks leveren ruim 140 professionals een waardevolle bijdrage aan onze trainingen en sessies.

Wil jij ook bijdragen aan onze community van private equity- en venturecapitalprofessionals? Word spreker, deel je expertise of denk mee over nieuwe onderwerpen.

Meer informatie vind je op: nvp.nl/nvp-academy/spreker-worden/



BEKIJK HET AANBOD

Wil je een training volgen? Bekijk alvast het trainingsaanbod van de NVP Academy voor het eerste halfjaar van 2026 en houd de pagina goed in de gaten, want er komen regelmatig nieuwe trainingen bij. Scan de QR-code en ontdek het volledige aanbod!



Inhoud

4. 'DIT DUURT NOG WEL 80 JAAR'

Interview Ron Keller

De voormalig topdiplomaat ziet een uitweg uit de geopolitieke crisis: Europa slagvaardiger, veiliger en welvarender maken. Omdat dat niet zonder slag of stoot gaat, heeft hij een boodschap voor bedrijven en investeerders. 'Veerkracht is essentieel.'

10. LOKAAL ÉN INTERNATIONAAL

Infographic

Beeldverslag van hoeveel Nederlandse venture capital-fondsen in binnen- en buitenland investeren, en hoeveel kapitaal Nederlandse ondernemers bij binnen- en buitenlandse VC's weten op te halen.



12. VAN VOGELSPOTTER TOT DRONE DETECTOR

Dubbelinterview Siete Hamminga en Guus Verhees

De Robin Radar-ceo en managing partner van SHIFT Invest blikken terug op de tumultueuze scale-up-reis van drone-spotter Robin Radar: 'We zijn van ongeveer 20 radars per jaar naar zes per week gegaan. Dat vraagt een agile organisatie.'

DURF!

Investeringsmaatschappijen zijn onmisbaar. Geen startups zonder *seedfunding*, geen scale-ups zonder venture capital, geen groei en innovatie in het midden- en kleinbedrijf zonder private equity. Het belang van investeringen wordt groter, de impact wordt groter en daarmee worden investeerders ook zichtbaarder. In dit nummer vind je het succesverhaal van Robin Radar. Achter deze onderneming in radarsystemen staat een fantastische ondernemer, maar er zijn ook bevlogen investeerders bij betrokken. Ik ontmoet veel van dergelijke bevlogen investeerders. Gedreven om ondernemers verder te brengen, bedrijven te laten groeien én onze samenleving vooruit te helpen. Er wordt groot gedacht, internationaal, en er is een sterke wil om te investeren in de belangrijke transitie waar Nederland en Europa voor staan.

Dat is belangrijk! We staan voor grote uitdagingen: klimaat en energie, voedsel en landbouw, digitalisering en data-autonomie, zorg en gezondheid, defensie en strategische technologie. Onze strategische autonomie vraagt om forse investeringen. Er zijn kansen voor Europa en de 'bv Nederland'. Dat vraagt de bereidheid om risico's te nemen. De overheid moet zorgen voor duidelijke spelregels en een voorspelbaar investeringsklimaat. Investeerders moeten op hun beurt laten zien dat zij verder kijken dan alleen financiële rendementen. Duurzame waarde creëren, verantwoordelijkheid nemen en transparant zijn: dat hoort allemaal bij het kompas van een moderne investeerder. Als NVP ondersteunen we deze professionalisering en de zichtbaarheid van hun werk. *Do good and tell it*, is mijn devies.

Ik ben ervan overtuigd dat elke schakel in de investeringsketen van belang is, van *seed*, venture capital en *growth* tot private equity. We dragen allemaal bij aan innovatie, groei en concurrentiekracht. Als sector kunnen we een bondgenoot zijn voor politiek, overheid en samenleving. Als we samen optrekken en elkaar weten te vinden. Het thema van ons jaarlijkse seminar, *Game Changers*, sluit daar naadloos bij aan. Sprekers op dit seminar komen in dit blad aan het woord. Oud-diplomaat en econoom Ron Keller praat over geopolitieke ontwikkelingen. Wat staat ondernemers en investeerders te wachten en hoe versterken we onze weerbaarheid? Robin Radar-ceo Siete Hamminga én zijn investeerder van het eerste uur Guus Verhees van SHIFT Invest vertellen hoe technologiebedrijven grenzen verleggen. Echte *game changers* die laten zien hoe ondernemerschap, kapitaal en visie samen maatschappelijke impact kunnen hebben. Zij geven ons een mooie boodschap. Europa moet veranderen. Weerbaarder, autonomer en concurrerender worden. Dat is niet alleen een kwestie van kapitaal. Het gaat om langetermijnvisie, de kracht van samenwerking en vooral: durf!

MARTIJN VAN DAM

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP)





‘ZORG VOOR EEN GROTERE PARAPLU’

Voormalig topdiplomaat Ron Keller beschikt over enorme geopolitieke en financieel-economische kennis. Hij ziet een uitweg uit de crisis waarin ons continent zich bevindt: Europa slagvaardiger, veiliger en welvarender maken. Dat gaat niet snel en ook niet zonder slag of stoot. Voor ondernemers en investeerders heeft Keller een boodschap: ‘De geopolitieke *reset* gaat decennia duren. Neem de risico’s serieuzer en werk aan veerkracht.’



/// Interview //////////////////////////////////////

‘De enige weg om Europa slagvaardiger, veiliger én welvarender te maken, is de interne markt eindelijk te voltooien. Haal die schotjes weg’

In een vorig leven maakte Ron Keller van nabij mee hoe internationale politici de loop van de geschiedenis bepaalden. Hij was ambassadeur in Oekraïne, Rusland, Turkije en China. Tijdens zijn ambassadeurschap in Rusland van 2009 tot 2013 ontmoette hij Poetin meer dan eens en ervoer hij hoe het einde van de Koude Oorlog in Moskou werd beleefd. Of eigenlijk: onderhuids bleef doorsluimeren. De voormalig topdiplomaat begon zijn loopbaan bij het ministerie van Financiën. Hij had diverse functies bij het IMF en de Wereldbank en was onder meer voorzitter van het comité dat het eurosysteem moest optuigen. ‘Een project dat voortkwam uit geopolitieke machtsverschuivingen: de eenwording van Duitsland – en de daaruit voortvloeiende angst van Frankrijk. De Fransen wilden dat Duitsland de D-mark inleverde.’ Met zijn grote geopolitieke en financieel-economische kennis adviseert Keller tegenwoordig bedrijven en organisaties, die daar getuige Kellers drukke agenda grif gebruik van maken. Daarnaast treedt de voormalig diplomaat geregeld op als strategisch analist in de media. Heel optimistisch is Keller niet. ‘We leven in een tijd van een nieuwe mondiale reset; een periode waarin machtsverhoudingen opnieuw worden bepaald. Zo’n reset gaat zelden zonder schokken. Ik ben niet eerder zo bezorgd geweest over het risico van escalatie.’ Toch is er volgens hem een weg uit de crisis. ‘Maak Europa slagvaardiger, veiliger én welvarender door de interne markt eindelijk te voltooien. Maak werk van de Europese politieke en economische integratie.’ Nederland kan daarbij volgens Keller een leidende rol spelen.

Zijn boodschap sluit goed aan op het jaarlijkse seminar *Game Changers* van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), waar Keller een van de sprekers is en uitgebreid zal ingaan op de actuele ontwikkelingen op het wereldtoneel. Kellers inzichten zijn verhelderend, doorspekt met persoonlijke anekdotes en soms ook onorthodox, zo blijkt tijdens een gesprek met NVP-directeur Tjarda Molenaar. De twee ontmoeten elkaar in De Rode Olifant, het statige pand dat grenst aan het Malieveld en tegenover Kellers vroegere werkgever, het ministerie van Financiën. Het werd ooit gebouwd als hoofdkantoor van Esso,

en moest, zo was de opdracht, hoger worden dan dat van concurrent Shell. Het gebouw blijkt dankzij die geschiedenis een toepasselijke locatie voor een gesprek over macht, invloed en veranderende wereldordes.

Je begon in 2005 als ambassadeur in Oekraïne en in 2009 in Rusland. Hoe kijk je met de kennis van nu terug op die tijd?

‘Het was enkele jaren na het einde van de Koude Oorlog. In Europa haalden we opgelucht adem. We waren euforisch dat de Berlijnse Muur was gevallen. In lijn met het boek *The End of History* van Francis Fukuyama geloofden we dat de democratie had gezegevierd. Markten gingen open, globalisering leek de weg naar vrede. Maar zoals elke grote reset in de geschiedenis, kende de koude oorlog winnaars én verliezers. Terwijl we dachten dat de Russen blij waren met hun bevrijding, voelden ze zich eerder vernederd. De bedrijven en ngo’s die we naar Rusland stuurden om te helpen, ervoeren zij als bemoeienis. Ondertussen groeiden Europa en Amerika uit elkaar, al wilden we dat als Europeanen niet inzien. Die onderhuidse spanningen verdwenen niet; ze sluimerden onder de oppervlakte. Zo werden de fricties tussen de machtsblokken nooit opgelost. Feitelijk is de Koude Oorlog nooit gestopt.’

Zie je de Amerikanen ook als verliezers van de Koude Oorlog?

‘In 1989 was ik met Wim Kok, de toenmalige minister van Financiën, in Washington. Tot onze verbazing werd er in Amerika geschokt gereageerd op het einde van de Koude Oorlog. Men vond het afschuwelijk. Waarom? De vrees was groot dat Europa na de val van de Muur succesvoller zou worden dan de VS. In een globaliserende wereld konden ook landen als China, India, Brazilië uitgroeien tot nieuwe machtscentra. Ik weet nog dat de *Washington Post* schreef: *We will not allow this to happen*.

Destijds dacht ik nog dat de betreffende journalist het niet goed begrepen had. Maar het sentiment was echt, constateerde ik 15 jaar later. Ik was toen ambassadeur in Oekraïne, en was daar tevens ambassadeur voor de NAVO. De VS wilde Oekraïne per se in de NAVO hebben. Zelf zagen de Oekraïners dat niet zit-

ten, omdat ze wisten dat dit tot spanningen met Rusland zou leiden. Terwijl Europa droomde van economische integratie, dachten de Amerikanen en de Russen heel anders. De Amerikanen wilden de NAVO niet afschaffen, integendeel. Ze wilden uitbreiden. De Russen lieten hun invloedssfeer juist niet afpakken. Kortom: de VS en Rusland zijn nooit gestopt met de Koude Oorlog. De botsing tussen die twee werelden speelt zich nu af in Oekraïne.’

Wat had Europa anders kunnen doen?

‘We hebben ons niet goed verdiept in het perspectief van andere landen. Hoe zij keken naar het eind van de Koude Oorlog. Europa geloofde heilig in het idee dat open markten en economische samenwerking vanzelf leiden tot vrede. De Europese Unie breidde steeds verder uit met het idee: hoe meer landen, hoe veiliger we zijn tegenover Rusland. Dat was een misvatting, de EU is geen militair bondgenootschap. Daarvoor is de NAVO bedoeld. Rusland vond dat niets. Dat besefte ik tijdens mijn ambassadeurschap. Ik zag de wrok groeien. De belerende wijze waarop het Westen zijn normen en waarden exporteerde, leidde tot woede in Moskou. Diezelfde woede vliegt nu, in de vorm van drones en raketten, richting Oekraïne. Europa heeft dat totaal onderschat.

Op strategisch niveau hebben we twee belangrijke dingen nagelaten. We hebben de Europese Unie uitgebreid, maar niet verdiept. Na 1990 zijn er vooral landen bijgekomen, maar de politieke en economische integratie is nauwelijks versterkt. We hebben weliswaar de euro, maar we stopten met de plannen voor het vervolmaken van de interne markt en hebben

RON KELLER (1958)

Opleiding

- Economie, Universiteit van Amsterdam
- Diverse internationale diplomatie- en managementopleidingen

Loopbaan

2017 - heden

Adviseur, analist en spreker op het gebied van geopolitiek, Europese samenwerking en internationale economie

2005 - 2017

Ambassadeur van Nederland in Oekraïne, Rusland, Turkije en China

2000 - 2005

Directeur-generaal internationale samenwerking, ministerie van Buitenlandse Zaken

1997 - 2000

Directeur buitenlandse financiële betrekkingen, ministerie van Financiën

1994 - 1997

Directeur exportkredietverzekering, ministerie van Financiën

1991 - 1994

Executive director, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), Londen

1988 - 1991

Hoofd afdeling multilaterale banken, ministerie van Financiën

Nevenfuncties en activiteiten

- Adviseur voor internationale ondernemingen en denktanks op het gebied van geopolitiek en mondiale handel
- Gastdocent aan diverse universiteiten over internationale betrekkingen, economie en Europese samenwerking

Interesses

Muziek, geschiedenis, sport

Thuis

Getrouwd, 2 zonen

MEER OVER RON KELLER OP:
WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL



‘Bedrijven hebben veerkracht nodig: kortere ketens waar het kan, maar ook financiële buffers, flexibele strategieën en scenario’s voor slecht weer’

het bouwen aan een gezamenlijke kapitaalmarkt in de ijskast gezet. Doodzonde. Ook de politieke integratie bleef uit. Er is geen gemeenschappelijk buitenlands beleid, geen gezamenlijk defensiebeleid, geen gezamenlijk innovatiebeleid. We dachten: globalisering brengt ons vrede en welvaart. Die gedachte bleek naïef.’

Om de huidige positie van Europa te versterken, zouden we moeten streven naar ‘strategische autonomie’. Wat betekent dat?

‘Het klinkt mooi: minder afhankelijk willen zijn van andere landen. Maar het is een zwaktebod. We realiseren ons niet half wat dit concreet betekent. Moeten we die ene chipfabriek in Nijmegen houden, ons eigen Google-platform bouwen? Dat is economisch nauwelijks haalbaar. Laat ik een voorbeeld geven: stel dat we voortaan geen medicijnen meer uit India importeren. Hoe organiseer je dat in de markt? Ga je Europese bedrijven subsidies geven en hoge tarieven heffen voor Indiase medicijnproducenten? Is de consument vervolgens bereid 20 keer zoveel voor zijn pillen te betalen? Autonomie heeft een prijskaartje. Dat durven politici zelden hardop te zeggen. En zelfs dan zal er nog steeds geoutsourced worden – simpelweg omdat het elders goedkoper is. Dat zijn de wetten van de markt. Ga je dat verbieden met regels of tarieven, dan zeggen bedrijven: weet je wat, Europa? Wij vertrekken.’

Zeg je dat strategische autonomie niet realistisch is?

‘Laat ik de andere kant van het verhaal belichten. We leven niet meer in de wereld van 30 jaar geleden, waar we blind konden vertrouwen op internationale partners. We moeten de komende decennia, ga maar uit van 80 jaar, rekening houden met oplopende fragmentatie, rivaliteit en geopolitieke

concurrentie. We zullen dus wel degelijk onze eigen strategische sectoren opnieuw moeten opbouwen – van defensie tot medicijnen en technologie. We zullen fors moeten investeren. De kosten van defensie beginnen nu pas door te dringen tot de politiek en burgers, maar het prijskaartje van strategische autonomie is nog grotendeels onzichtbaar.’

Wat zou jouw advies zijn aan Europese beleidsmakers en bedrijven?

‘Investeer in de nieuwe economie, houd niet vast aan het verleden. Dat is een oude wetmatigheid. De scheepsbouw komt niet terug naar Nederland, de auto-industrie niet terug naar Duitsland; kortom: laat het over aan het goedkopere Zuid-oost-Azië. Gebruik je middelen niet krampachtig om oude sectoren op de been te houden. Richt je op nieuwe technologieën, innovatie en kennisontwikkeling. Europa heeft daarin nog altijd een sterke basis – we behoren tot de meest innovatieve regio’s ter wereld. Nederland staat ook hoog in de lijstjes. De enige weg om Europa slagvaardiger, veiliger én welvarender te maken, is de interne markt eindelijk te voltooien. Haal die schotjes weg. We hebben enorme kansen. Zoals Mario Draghi in zijn fabuleuze rapport schreef: benut de kracht van de Europese markt. Daarmee geven we Europa een enorme impuls, zowel economisch, strategisch als politiek. We moeten ook onze defensie versterken. Alleen moeten we dat slimmer doen dan in het verleden. Geen Nederlands, Luxemburgs of Duits legertje, maar een gezamenlijk Europees leger.’

Wat is er nodig om die stap te zetten?

‘Leiderschap. Europese leiders moeten over hun eigen schaduw en landsgrenzen heen durven kijken. Het is moeilijk: binnen de Europese Unie schermen landen nog steeds hun eigen sectoren af. Elk land heeft wel een argument: een be-

drijfstak beschermen, banen behouden, nationale strategische belangen verdedigen. En Brussel kan daar vaak weinig tegen doen. Als één land een nieuwe regel invoert, volgt het volgende – een kettingreactie van nationale reflexen.

Toch laat de geschiedenis zien dat het anders kan en soms moet. Toen Willem van Oranje beseftte dat verdeeldheid tussen Utrechters, Friezen en Gelderlandse onze ondergang zou betekenen, riep hij op tot samenwerking. Alleen zo konden we de Spanjaarden verdrijven. Willem van Oranje liet zien wat leiderschap is: duidelijk maken dat de dreiging iedereen raakt, en dat alleen eenheid en samenwerking tot vrijheid leiden.’

Zie je signalen dat Europa in die richting beweegt?

‘Langzaam, maar te traag. Er zijn nog te veel nationale reflexen, er is nog te weinig Europees denken. Nederland zou juist, als open handelsland, voorop moeten lopen in het verdiepen van de interne markt. Als bijvoorbeeld acht landen beginnen, als een soort *coalition of the willing*, is dat een start. Maar dan moet Europa wel durven: met meerderheidsbesluitvorming, minder veto’s en meer focus op de gezamenlijke toekomst.’

Wat betekent deze realiteit voor investeerders en ondernemers?

‘Ze moeten geopolitieke risico’s serieuzer nemen. Die worden nu eerder onderschat dan overschat. Veel bedrijven leven nog in de illusie dat het wel zal meevallen. Maar de wereld is structureel instabieler geworden; de “geopolitieke reset” gaat decennia duren. Dat vraagt om veerkracht: kortere ketens waar het kan, maar ook financiële buffers, flexibele strategieën en scenario’s voor slecht weer. Zorg voor een grotere paraplu.’

In de nieuwe wereldorde wordt veel gewezen op de opkomst van China als supermacht die de wereld zal overnemen.

‘Dat beeld klopt niet. China zit economisch gezien eerder op een doodlopend spoor. Velen denken dat het land bezig is uit te groeien tot een nieuwe supermacht, zeker op het gebied van technologie en kunstmatige intelligentie. Dat is grotendeels Amerikaanse propaganda – bedoeld om angst aan te wakken en een Westerse alliantie bijeen te houden. Natuurlijk is China een wereldmacht, maar als je het goed bestudeert, zie je dat het land structureel vastloopt.’

Hoe onderbouw je dat?

‘China’s economie draait op twee motoren. De eerste, de exportmotor, is gestart onder de Chinese partijleider Deng Xiaoping in de jaren ’80 van de vorige eeuw. Hij besloot te gaan produceren voor de wereldmarkt. Van speelgoed tot textiel – het maakte niet uit, zolang er maar valuta binnenkwam. De tweede motor was binnenlandse investeringen: infrastructuur, spoorwegen, bruggen, huizen. Beide motoren hebben China groot gemaakt, maar inmiddels haperen ze. De loonkosten in de voor de export producerende sectoren zijn geleidelijk en inmiddels fors gestegen, waardoor productie verschuift naar Vietnam en Myanmar. Ook

de bouwmotor is tot stilstand gekomen: de meeste Chinezen hebben al een huis, er liggen hogesnelheidslijnen tot in de verste provincies. Er is enorme overcapaciteit ontstaan: dat leidde tot spooksteden, lege kantoorgebouwen en bruggen die nergens heen leiden. Ik herinner me een stad waar binnen één kilometer negen bruggen over de Yangtze liggen. Om die overcapaciteit te verlichten, probeerde China zijn infrastructurele projecten te exporteren via de zogeheten Nieuwe Zijderoute. Dat lijkt weldoordacht, maar er zit geen strategie achter. Landen in Afrika of Azië kregen spoorlijnen en havens, zonder dat er economische logica achter zat. In Kenia bijvoorbeeld ligt een hogesnelheidslijn die van *nowhere to nowhere* loopt.’

Maar China investeert toch fors in kunstmatige intelligentie en hightech?

‘Zeker, maar dat is geen organische innovatie. Het is kopiëren, aanpassen, opschalen – niet zelf uitvinden. In China overheerst nog steeds het confucianisme, dat wordt gekenmerkt door gehoorzaamheid. Kinderen leren al vroeg dat de leraar altijd gelijk heeft. Dat is desastreus voor creatief denken, en dus voor fundamentele innovatie. Daarom staat China al decennia rond plek 25 op de wereldranglijst van innovatieve landen, ondanks miljarden aan investeringen. Innovatie vraagt vrijheid van denken, en die is er niet. China zal groot blijven, maar zal nooit dominant worden.’

Hoe moeten we omgaan met China?

‘We hebben de neiging om China te overschatten. We zien drones, chips en kunstmatige intelligentie, en concluderen: ze lopen op ons voor. Maar al die technologie komt oorspronkelijk uit het Westen. De Amerikanen proberen China bovendien al 15 jaar structureel terug te duwen – met handelsbeperkingen, sancties en exportverboden. Ik zeg niet dat het land zwak is, maar wel dat zijn groeimodel uitgeput raakt. En dat is cruciaal voor Europa om te begrijpen: we moeten niet handelen uit angst voor China, maar uit inzicht in de onderliggende trends. Wie die trends begrijpt, ziet dat de toekomst niet ligt in imitatie of isolement, maar in samenwerking en innovatie vanuit eigen kracht.’



INTERVIEW TJARDA MOLENAAR

Molenaar is directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). Ze doet een promotieonderzoek naar ESG-integratie in private equity aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

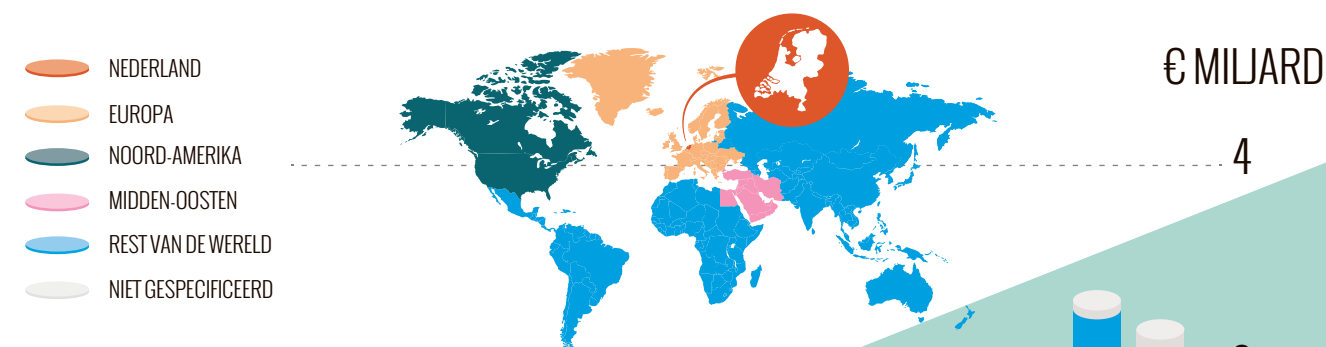
TEKST **ELLIS BLOEMBERGEN**
FOTOGRAFIE **TON ZONNEVELD**

Infographic

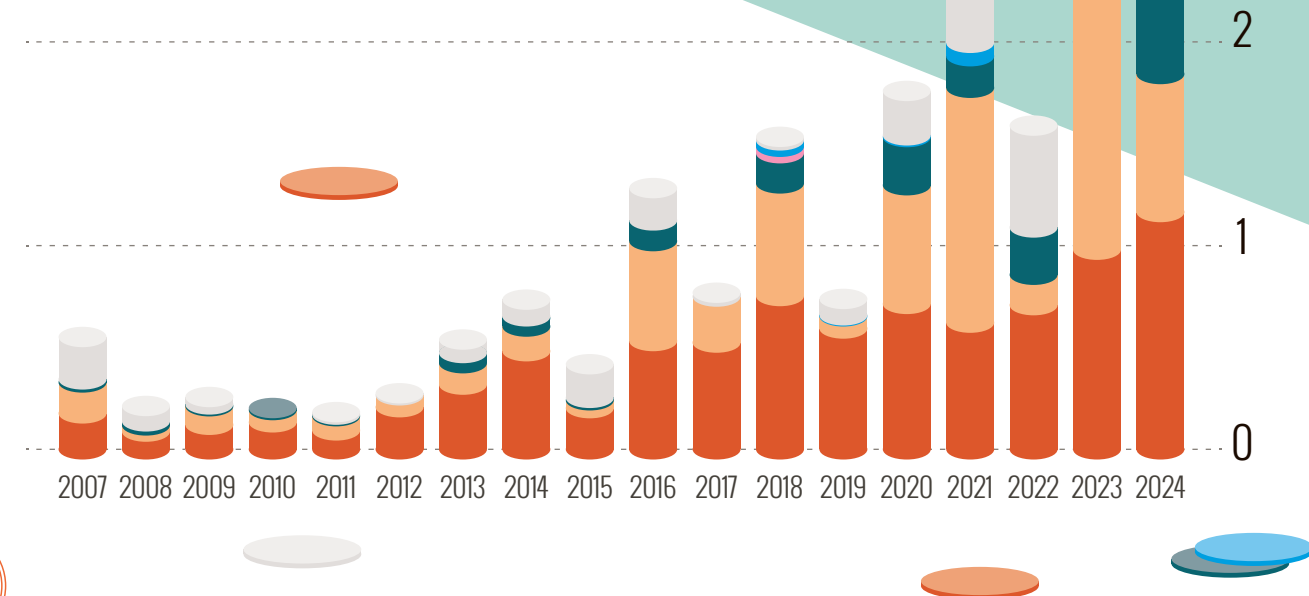
INVESTEREN IN STARTUPS IS HEEL INTERNATIONAAL, ÉN HEEL LOKAAL

Nederlandse venture capital-fondsen halen over de hele wereld geld op om te investeren, vooral in Noord-Amerika en Europa. Over een periode van drie tot vijf jaar investeren ze dat in jonge groeibedrijven in binnen- en buitenland.

Waar halen Nederlandse venture capital-fondsen (VC's) hun geld vandaan?

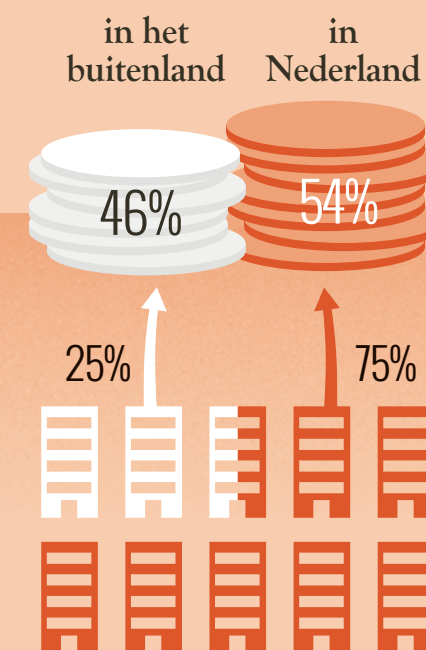


GEOGRAFISCHE HERKOMST VAN NIEUW OPGEHAALDE FONDSEN



Nederlandse VC's doen in het buitenland over het algemeen grotere investeringen dan in Nederland

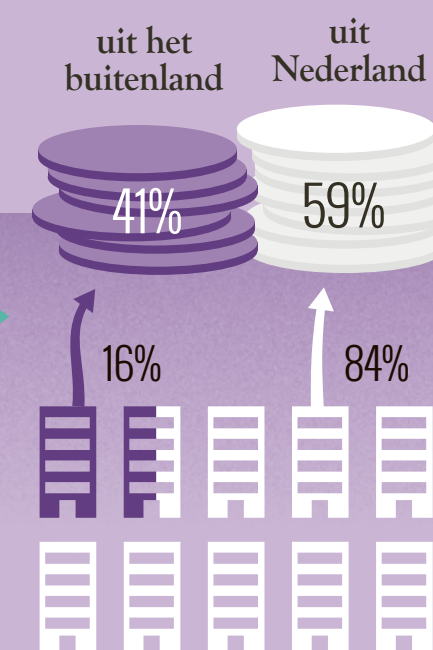
BEDRAG DAT NEDERLANDSE VC's INVESTEREN
(totaal = € 9,5 mld.)



NEDERLANDSE OF BUITENLANDSE BEDRIJVEN WAARIN NEDERLANDSE VC's INVESTEREN
(totaal = 5.500)

Omgekeerd doen buitenlandse VC's de grotere investeringen in Nederland

BEDRAG DAT NEDERLANDSE EN BUITENLANDSE VC's INVESTEREN IN NEDERLAND
(totaal = € 8,6 mld.)



NEDERLANDSE BEDRIJVEN WAARIN NEDERLANDSE EN BUITENLANDSE VC's INVESTEREN
(totaal = 4.545)

CONCLUSIE

Dat VC's dichterbij huis de kleinere vroege fase-investeringen doen, is eigenlijk heel logisch. Als investeerder wil je de lokale markt en ondernemers goed kennen in deze meest risicovolle fase. Later, bij het opschalen, zoeken ondernemers juist investeerders die hen kunnen helpen nieuwe markten te betreden.

ILLUSTRATIE RICKY BOOMS
BRON NVP/EDC





Guus Verhees en Siete Hamminga

IN GESPREK OVER

GROEI





/// Dubbelinterview //////////////////////////////////////

Van vogelspotter tot *drone detector*: Robin Radar is inmiddels uitgegroeid tot een wereldbedrijf. Hoe, dat horen we van de oprichter die 15 jaar te vroeg was met de slimme deurbel, en van de investeerder die drie verliesjaren moest slikken: Siete Hamminga van Robin Radar en Guus Verhees van SHIFT Invest. Samen blikken ze terug op de tumultueuze scale-up-reis van Robin Radar: ‘We zijn van ongeveer 20 radars per jaar naar zes per week gegaan. Dat vraagt een *agile* organisatie.’

Robin Radar Systems, gevestigd in Den Haag, is wereldspeler in precisieradar. Het bedrijf ontstond als project binnen onderzoeksorganisatie TNO voor de Nederlandse Luchtmacht. Het maakte radarsystemen die als veredelde vogelspotter fungeerden: waar vogels te klein zijn voor conventionele radarsystemen, kon Robin Radar vogelintensiteit waarnemen en hun vluchtbewegingen *realtime* analyseren en voorspellen. Ideaal voor luchthavens die willen vermijden dat vliegtuigen in aanraking komen met vogelzwermen. Ook werden de systemen van Robin Radar ingezet bij windparken om trekvogels te beschermen door turbines tijdelijk stil te zetten. Nog altijd doet het bedrijf aan vogeldetectie: ‘Ik meet ons succes niet alleen in omzet, maar ook in impact’, zegt ceo **Siete Hamminga** zelfs. In het bedrijf staat pontificaal een beeld, Hamminga’s ‘monument voor de gevallen gans’. Sinds 2014 maakt het bedrijf ook dronedetectiesystemen voor *dual use*-toepassingen, die zowel voor civiele als militaire doeleinden gebruikt kunnen worden. Enkele maanden geleden verwierf Robin Radar nog zijn grootste radaropdracht ooit om drone radars te leveren die bestemd zijn voor Oekraïne.

Vandaag de dag heeft het ooit zo ploeterende Robin Radar klanten in meer dan 20 landen en verwachten zij dit jaar door de 100 miljoen omzet te gaan. Het bedrijf van Hamminga – een innovatieve ondernemer die ooit, 15 jaar voordat videodeurbel Ring populair werd, zonder veel succes een slimme deurbel op de markt bracht – mag met recht een *game changer* worden genoemd. Met zijn *roots* in de wetenschappelijke wereld heeft het kans gezien om hightech radar en kunstmatige intelligentie zo in te zetten, dat het met steun van investeerder SHIFT Invest kon uitgroeien tot een winstgevend internationaal bedrijf dat bijdraagt aan de veiligheid van mens en dier. **Guus Verhees** is managing partner van SHIFT Invest, dat in 2012 investeerde in Robin Radar en pas recent uitstapte. In een gesprek met **Juul Vaandrager**, plaatsvervangend directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatie-maatschappijen (NVP), vertellen Hamminga en Verhees over het verloop van hun samenwerking, de toekomst en het diep tech-investeringsklimaat in Nederland.

De oorsprong van het bedrijf ligt bij TNO, waar Siete Hamminga in 2010 betrokken raakte bij project ‘Robin’. Siete, wat maakte dit TNO-pro-

ject, dat op sterven na dood leek, zo interessant dat je er vol voor ging?

‘Ik had een bedrijf dat zich bezighield met het versnellen van innovaties. Ik zag dat grote organisaties, zoals TNO en het Europees Ruimteagentschap ESA, het lastig vonden om briljante ideeën echt te vermarkten. Toen de directie van TNO me vroeg om naar project Robin te kijken, zag ik dat het een technologie was die een duidelijk probleem oploste in de b2b-markt: vogelaanvaringen. Ik heb toen alle rechten overgenomen en drie TNO-mensen meegenomen. De focusbeslissing – om al mijn andere activiteiten af te bouwen en mij 100 procent hierop te richten – kwam na de eerste deal. Die eerste order, met Hat Yai Airport en later met Schiphol, bevestigde dat dit een levensvatbare niche was.’

Guus, wat gaf de doorslag om in 2012 met jullie fonds in deze jonge en risicovolle technologie te stappen?

‘De technologie was uniek: nergens ter wereld bestond een systeem dat vogels *realtime* kon volgen. Wij zagen kansen in zowel luchthavens als ecologische monitoring voor windparken. Dat TNO zich hiermee had beziggehouden, vergrootte de geloofwaardigheid van de technologie ook enorm. We waren ervan overtuigd dat we net iets meer aan tafel konden brengen dan andere investeerders. Ons Mainport Innovation Fund – tegenwoordig SHIFT Invest – wordt mede ondersteund door vijf strategische partners: KLM, Schiphol, Rabobank, RVO en de TU Delft. Voor Robin Radar was vooral de band met Schiphol van belang en voor ons fonds was de validatie van Schiphol dat Robin Radar uniek is van belang. Maar uiteindelijk gaat het altijd over de mensen. Siete had de visie en wij zagen ook dat hij de commercie en de executie kon neerzetten. Dat is een unieke combinatie.’

Siete, de deal met SHIFT Invest in 2012 was een mijlpaal, maar de jaren erna waren financieel zwaar. Hoe was die confrontatie met de investeerders?

‘Het ging inderdaad niet zo best. We maakten drie jaar op rij verlies – telkens meer dan een miljoen. In het begin dachten we dat de opbrengst snel zou volgen op de investeringen in groei, maar dat viel tegen. De reden was driele-



SIETE HAMMINGA (1975)

is oprichter en ceo van Robin Radar Systems, dat radars ontwikkelt om vogels en drones te detecteren bij luchthavens, windparken en kritieke infrastructuur. Verder zit hij in de strategische adviesraad van TNO en is hij bestuurslid van de Stichting Nederlandse industrie voor defensie en veiligheid (NIDV). Eerder richtte hij het innovatiebedrijf Waleli op, werkte hij samen met bedrijven als Philips, Shell en KPN, en trad hij op als mentor bij Rockstart. Hij spreekt geregeld over ondernemerschap en innovatie. Hamminga studeerde technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

‘De kernvraag is nu: is dit een tijdelijke piek, het nieuwe normaal of misschien slechts het begin van een enorme groei?’

SIETE HAMMINGA



GUUS VERHEES (1970)

is managing partner van SHIFT Invest, een impactinvesteringsfonds dat kapitaal, kennis en netwerk inzet voor startups en scale-ups die bijdragen aan de verduurzaming van mobiliteit, energie, voedsel en industrie. Deze zomer werd het vierde impactfonds SHIFT Invest IV gelanceerd. Eerder zette Verhees voor Rabo Private Equity de eerste Nederlandse greentech-fondsen op, en was hij betrokken bij ondernemingen als Protix, Vandebron en BYBORRE. Daarnaast is hij commissaris bij innovatieve bedrijven zoals AirFi, OMRT en Robin Radar Systems. Verhees studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

dig. Ten eerste: het was geen bestaande markt, we moesten de markt maken. Ten tweede: de doorlooptijd van deals was veel langer dan verwacht, vooral bij overheden en via aanbestedingen. De luchtmachtdeal duurde bijvoorbeeld 3,5 jaar. Ten derde: we werkten in die tijd met een binair model: bij drie verkochte radars was de verkoop winstgevend, bij twee verliesgevend. Het was extreem spannend. Ik heb op een aandeelhoudersvergadering zelfs voorgesteld om, zonder mij erbij, te bespreken of ik nog wel de juiste man was om het schip te leiden.’

In hoeverre heb je de externe investeerders en een rvc met vertegenwoordigers van de investeerders ooit als een beperking gezien?

‘Het is een vloek en een zegen. De druk neemt enorm toe. Ik ervoer veel stress in de voorbereiding op vergaderingen. Maar ik kan het iedereen aanraden. Doordat je een rvc hebt, word je gedwongen om plannen te maken. Een rvc biedt tegenwicht: wat hadden we afgesproken? Ben je nog op koers? Het houdt je bij de les. Tegelijkertijd is een rvc alleen maar effectief als er een vertrouwensband met de ondernemer is. Dat is fundamenteel. Ik moet mij veilig voelen om te zeggen: ik heb dit niet goed gedaan, of ik zie hier een groot risico. Als dat vertrouwen er is, kun je samenwerken in het belang van het bedrijf. Als dat niet zo is, krijg je een ondernemer die spelletjes gaat spelen om de mislukking te verbergen.’

Tijdens de eerste, verliesgevende jaren van Robin Radar bleven de aandeelhouders vertrouwen houden in het bedrijf en in Siete als ceo. Guus, kun je dat toelichten?

‘Natuurlijk hadden we wel eens twijfels. Maar het was telkens weer een *informed decision*. Door onze strategische connecties wisten we dat partijen als Schiphol structureel radar wilden gebruiken voor detectie van vogelbewegingen. We wisten dat de markt klein maar groeiend was, en het product fundamenteel goed en betaalbaar. Wat cruciaal was, was Sietes openheid. Toen hij vroeg of hij nog de juiste man was, wisten we: als iemand dit kan, ben jij het. Die steun was noodzakelijk, want het alternatief was het bedrijf voortijdig te liquideren.’

Tijdens die verlieslatende pioniersfase nam Robin Radar een risicovolle beslissing: investeren in een nieuw productsegment. Siete, je besloot om extra geld op te halen om drone-radars te ontwikkelen. Wat gaf de doorslag?

‘We wisten al dat drones een groeimarkt zouden worden, met allerlei heel verschillende toepassingen. Onze nieuwe technologie zou vogels en drones van elkaar kunnen onderscheiden door te kijken naar de *micro-doppler* – snelheidsverschillen binnen hetzelfde object – waarbij de rotorbladen van een drone zichtbaar zijn. Hoewel de luchtvaartsector in eerste instantie zei: “Als we toch geen drones uit de lucht mogen halen, wat heb je dan aan detectie?”, wisten we dat het gevaar reëel was. Het Gatwick-incident in 2018 – toen drones het vliegveld

‘Om deep tech scale-ups door te laten groeien, moeten VC-fondsen in Nederland groter worden en pensioenfondsen verleid worden’

GUUS VERHEES

nabij Londen drie dagen lam legden, wat tientallen miljoenen kostte – bewees de urgentie. Dat was het keerpunt; toen begreep men dat de operatie stopt als er een drone in het luchtruim is.’

SHIFT Invest is een impact-investeerder. Hoe valt dat te verenigen met investering in Robin Radar, dat deels militaire toepassingen maakt?

‘De impactcase is tweeledig. Aanvankelijk lag de focus op veiligheid – het beschermen van mensen in de luchtvaart – en natuur: monitoren van vogeltrek en beschermen van vogels bij windparken. Bij het moment van investering in 2012 waren we een helder impactbeleid overeengekomen. Dit beleid heeft altijd aandacht van het management en de rvc gehad. De context is inmiddels sterk veranderd met dual use. Maar Robin Radar maakt duidelijk dat defensieve technologie veiligheid brengt – niet alleen voor kritische infrastructuur en luchtvaartpassagiers, maar nu ook direct voor mensen in conflictgebieden. Een schoolvoorbeeld van hoe technologie kan bijdragen aan vrede en veiligheid.’

De oorlog in Oekraïne zorgde voor een piek in de vraag naar dronedetectoren. Siete, welke impact had dit en hoe schalen jullie op?

‘De timing was bizar. Twee weken voor de Russische inval had ik al bij de Commandant der Strijdkrachten gepitcht dat we drone-radars moesten leveren. Vervolgens wonnen wij in 2023 de grootste radaropdracht in onze geschiedenis om drone-radars te leveren aan de Nederlandse Defensie, die gedoneerd werden aan Oekraïne. In de beginjaren maakten we 20 radars per jaar, nu maken we er zes per week. Onze volwassenheid en de enorme vraag kwamen samen. De kernvraag is nu: is dit een tijdelijke piek, het nieuwe normaal of misschien slechts het begin van een enorme groei? We kunnen voor onze defensieopdrachten niet verder dan zes maanden vooruitkijken. Daarom zetten we nu in op adaptiviteit en diversificatie.’

Wat houdt dat in?

‘Zoals gezegd zijn we van ongeveer 20 radars per jaar naar zes per week gegaan. Dat vraagt een *agile* organisatie – een sterke kern met een flexibele schil. We betrekken de *supply chain* nauw bij onze plannen, zodat we enorm snel kunnen leveren – omdat we soms twee keer meer radars moeten leveren dan gebudgetteerd. Tegelijkertijd proberen we de afhankelijkheid van conflictgerelateerde omzet te beper-

ken – we willen niet aan het infuus van Defensie hangen. Daarom kiezen we voor geografische expansie. We gaan volop voor de VS, hebben een kantoor in Washington geopend. En daarnaast zetten we in op productdiversificatie. We richten ons meer op de securitymarkt: gevangenissen, nucleaire energiecentrales, grensbeveiliging en luchthavens. Zo krijgen we een evenwichtig verdienmodel.’

SHIFT Invest is onlangs uitgestapt. Siete, hoe zorg je er als ondernemer voor dat de partij die het belang van een verkopende investeerder overneemt ook bij het bedrijf past?

‘Ik wilde voorkomen dat aandeelhouders op eigen houtje “plukjes” zouden verkopen aan partijen die geen toegevoegde waarde leveren. Als managementteam stelden we criteria op die voor ons belangrijk waren, zoals bedrijfs-cultuur en autonomie in Nederland. Daar heb ik zelfs echt van wakker gelegen. Ik zou het vreselijk vinden uitgekleeft te worden door een buitenlandse speler, of door een koper die mensen van dit bedrijf wegjaagt. Ik hoop echt dat het bedrijf ook nadat ik ooit ben vertrokken blijft voortbestaan. We hebben daarom als collectief besloten een partij te zoeken die iedereen kon uitkopen én de onderneming de volgende fase in kon helpen – niet zozeer voor kapitaal, maar voor strategische meerwaarde. Dat wil zeggen: een partij met voldoende middelen voor grote investeringen – zoals lokale productie in de VS – en die onze waarden deelt. Gelukkig hebben we die gevonden.’

Siete, hoe beïnvloedt de overheid de groei van deep tech scale-ups in Nederland?

‘De overheid speelt een onmisbare rol. De kennis van TNO – met twee decennia aan expertise – vormde de basis. Subsidie-instrumenten zoals het Innovatiekrediet van RVO waren megabelangrijk in de *pre-seed*-fase. Ik heb liever klanten dan subsidies, maar de overheid hielp ook als *launching customer*, wat ons enorme geloofwaardigheid gaf in het buitenland. Het Commissariaat Militaire Productie introduceerde ons bij Amerikaanse giganten als Boeing, waardoor zij *launching customer* werden van onze vogelradar in Amerika.’

Wat kan Nederland beter doen om deep tech scale-ups door te laten groeien?

Hamminga: ‘Als de overheid écht serieus is over het opschalen van de Nederlandse defensie-industrie, hebben we een langetermijnperspectief nodig. We hebben lange-

‘Mijn oproep aan investeerders is: heb geduld. Innovatie, zeker in deep tech, vraagt tijd’

GUUS VERHEES

termijncontracten nodig, van drie tot vijf jaar. Dat is de enige manier waarop wij duurzaam kunnen investeren in het opschalen van capaciteit, het aantrekken van talent, en tegelijkertijd de prijs omlaag kunnen krijgen. In 2022 was de defensie-industrie niet klaar voor de piekbehoefte; ik zei tegen de ministers dat we opdrachten nodig hebben om te kunnen schalen.’

Verhees: ‘Precies. En om bedrijven als Robin Radar op te laten schalen moeten VC-fondsen in Nederland groter worden, pensioenfondsen moeten verleid worden om deep tech en impact als belangrijke segmenten te zien. Zonder overheidshulp gaat dit niet lukken, al moet de overheid stutten, niet interveniëren.’

Wat zouden jullie ondernemers en investeerders willen meegeven?

Hamminga: ‘Mijn oproep aan andere ondernemers is: durf iets te bouwen dat de wereld beter maakt. Focus op duurzame waarde, niet alleen op snelle winst. *Culture eats strategy for breakfast*: de bedrijfscultuur is cruciaal voor toekomstig succes. De basis is vertrouwen: binnen het bedrijf, tussen werknemers onderling en in de samenwerking met

aandeelhouders en commissarissen. Ik moet als ondernemer eerlijk en open zijn, en de commissarissen moeten een veilige omgeving creëren waarin die kwetsbaarheid mag bestaan.’

Verhees: ‘Mijn oproep in het algemeen is dat we anders naar risico moeten kijken. Het is in deze tijd belangrijk om risico te durven nemen en te accepteren dat er dingen misgaan. Dat hoort bij innovatie. We zijn vaak nog te risicomijdend in Nederland. Daarnaast is mijn oproep aan investeerders: heb geduld. Innovatie, zeker in deep tech, vraagt tijd. De kern van elk bedrijf is cultuur en mensen. Als je in het team investeert, krijg je iets terug dat groter is dan alleen financieel rendement. Robin Radar toont aan dat winstgevendheid en zingeving prima samengaan – mits je het geduld en de visie hebt.’



INTERVIEW JUUL VAANDRAGER

Vaandrager is plaatsvervangend directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

TEKST JAN BLETZ
FOTOGRAFIE JOKE SCHUT



METAKIDS



help ook mee

Charlie leeft in het nu, omdat ze geen later heeft.

Elk moment telt voor kinderen met een metabole ziekte: de dodelijkste ziekten onder kinderen in Nederland.

Dagelijks wordt er een kind geboren met een metabole ziekte. Slechts 15% is nu behandelbaar. Dat moet en kán anders. De wetenschap staat op een kantelpunt. Met de juiste investeringen geven we kinderen met een metabole ziekte weer een toekomst.

Metakids wil dat in 2035 de helft van alle patiënten behandelbaar is.

Dit is hét moment om daaraan bij te dragen. Help ook mee aan levensreddend onderzoek. Scan de QR-code of neem contact op met Lyanne Simon (Hoofd Partnerships & Filantropie)

l.simon@metakids.nl / 020-612 22 61

COLOFON

Management Scope A meeting of minds is een uitgave van Scope Business Media, Stroombaan 4, 1181 VX Amstelveen.

Directie Anne Marie Wieman
Hoofdredacteur Timen Kraak
Client relations director Evelijn Hartvelt
Projectmanager partnerships & redactie Niki Meijer
Executive assistant & event manager Nanda Groen
Eindredactie Nicole Gommers, Liesbeth Wijnands
Vormgeving Colette Korteweg
Head of online development Rebecca Wijman
Ontwerp cmk1.com

Administratie en redactie

Postbus 23, 1190 AA
Ouderkerk aan de Amstel
T 020 311 37 99
abonnementen@scopebusinessmedia.nl

© 2025 Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

NVP



Be a Game Changer!
Join the NVP events

