

HOE BTG EEN WERELDSPELER WERD

RONALD GIPHART



Bolster.
IN BEDRIJF

HOE BTG EEN WERELDSPELER WERD

In deze boekenreeks vertelt schrijver Ronald Giphart de verhalen van bedrijven binnen de Bolster-familie. Over ondernemerschap, de keuzes die zijn gemaakt én wat de samenwerking met een investeerder betekent.

Ronald Giphart

HOE BTG EEN WERELDSPELER WERD

UITGEVERIJ DE BIOGRAAF, UTRECHT



VOORWOORD

Voordat Bolster besluit om in een bedrijf te participeren, moeten er eerst flink wat seinen op groen staan. We hebben een hele checklist: hoe gunstig zijn de vooruitzichten? Welke positie heeft de onderneming in deze markt? Wat zijn de financiële resultaten? Waar kan de onderneming groeien? Hoe functioneert het management? Enzovoorts.

Als je al die vragen positief kunt beantwoorden, leidt dat tot vertrouwen in het bedrijf. Het is fijn om dat aan de hand van harde criteria te kunnen staven. Maar de belangrijkste vraag is vooral een gevoelskwestie: hoeveel vertrouwen hebben we in de directie van deze onderneming? Hebben we een klik met de mensen?

Bij BTG was dat meteen duidelijk. We kwamen met ze in contact tijdens de coronaperiode, dus de kennismaking verliep via een scherm. Eerst alleen met Daan Potters en later ook met Diek Neurdenburg. Er was een goede sfeer, er werd gelachen, Daan en Diek bleken uitermate no-nonsense en rechte-doorzee. *What you see is what you get.* Dat voelde meteen goed.

Minder dan een jaar na die eerste kennismaking waren we aandeelhouder van BTG (en dat is voor een proces zonder verkoopadviseur best snel). Toen Daan en Diek vlak voordat we zouden tekenen koudwatervrees kregen – ze waren toch bang dat we ze als aandeelhouder te veel op de vingers zouden gaan kijken – hebben we tijdens een lunch in een Rotterdams visrestaurant hun twijfel kunnen wegnemen. Het wederzijdse vertrouwen gaf de doorslag om tot zaken te kunnen komen.

Dat persoonlijke element is echt belangrijk. Het gevoel dat iemand oprecht is en geen spelletjes speelt móét er zijn. Want je kunt meten en rekenen wat je wilt: hoeveel je ook van een bedrijf weet, je weet nooit alles. Er zijn altijd onzekere factoren, niet alleen binnen het bedrijf, maar ook in de markt, in de wereld. En als die opspelen, moet je zeker weten dat je elkaar kunt vertrouwen. Dat je aan dezelfde kant staat. Zodat je elke uitdaging vol vertrouwen, schouder aan schouder kunt aangaan. En in het geval van BTG twijfelt niemand daaraan!

Joost Bakhuizen
Managing partner Bolster

MET DE WIJSHEID VAN FILOSOOF Martin Heidegger in gedachten dat een mens ‘nooit zomaar ergens is, maar altijd op een bepaalde plek’, plaatsen we onze naald op locatie 51.821338121409234 noorderbreedte, 4.4389122658872155 oosterlengte. Deze coördinaten verwijzen naar een plek nabij een eeuwenoude Hollandse zeedijk die ooit bescherming bood tegen het wassende water. Heden ten dage vormt de dijk in ruste de overgang tussen het dorp Oud-Beijerland en een redelijk jong industrie-terrein. In het gebied waar vanaf de achttiende eeuw appels en peren werden geteeld, zetelen tegenwoordig bedrijven en groot-handels, nog steeds omgeven door polders.

De genoemde gps-coördinaten markeren de hoofdingang van BTG, een hightech onderneming die uiterst nauwkeurige positioneringssystemen ontwikkelt en levert om voertuigen en containers op haventerreinen wereldwijd tot op millimeters exact te lokaliseren. Met een marge van maximaal twee millimeter om precies te zijn. De meeste mensen hebben al moeite om een glas recht op een bierviltje te zetten, dus zeecontainers met deze mate van precisie plaatsen is met recht een bijzonder ingewikkelde operatie.

Vandaag nemen we een diepe duik in de wereld van de ‘absolute positioneringsmeting’, een onderwerp waarin de meesten van ons niet heel erg thuis zullen zijn. De term ‘absolute positioneringsmeting’ verwijst naar een manier van plaatsbepaling waarbij een object – een container, voertuig, hijskraan of pallet – precies kan worden gelokaliseerd, in tegenstelling tot een *relatieve* positionering, waarbij je van een object alleen weet waar het zich bevindt ten opzichte van iets anders (‘die derde container in de tweede rij, naast die blauwe’). Hoewel we niets

weten van coördinatiemeting hebben we er iedere dag mee te maken. Sterker nog; het fenomeen heeft ervoor gezorgd dat we probleemloos in Oud-Beijerland zijn gearriveerd, iets wat pak 'm beet dertig jaar geleden veel omslachtiger zou zijn geweest.

Voorafgaand aan ons bezoek aan BTG is het nuttig om ons eerst kort te verdiepen in de fascinerende geschiedenis van positiemeting door de eeuwen heen. Al in de oertijd deden onze voorouders pogingen om hun plaats op aarde te bepalen aan de hand van de zon, de sterren en herkenbare landschapskenmerken. In de oudheid legden astronomen als Hipparchus coördinatenstelsels vast op basis van hemellichamen. Eeuwen later speelden lieden uit onze contreien een cruciale rol bij de navigatie op zee: met behulp van geavanceerde kaarten, systematische metingen, vernuftige instrumenten als de sextant en met name door praktisch navigatieonderwijs leerden de Nederlanders de zeeën nauwkeurig te bevaren. Niet verwonderlijk, want Nederland had in sommige periodes meer schepen dan alle Europese concurrenten bij elkaar.

Met de uitvinding van de marinechronometer in de achttiende eeuw werd het steeds eenvoudiger om op zee de weg te vinden. Ook op land ontwikkelden cartografen zogenoemde triangulatiesystemen, zoals het Rijksdriehoeksstelsel (tot op de dag van vandaag het officiële Nederlandse coördinatenstelsel waarmee de locatie van een punt op het land tot op de centimeter nauwkeurig kan worden vastgelegd, onder andere gebruikt door het Kadaster).

In de twintigste eeuw betekende de komst van satellietnavigatie een revolutie: met gps en andere GNSS-systemen kunnen we sindsdien van objecten de positie bepalen ten opzichte van

een wereldwijd, extern referentiekader. Moderne technieken zoals RTK en PPP maken positiebepaling in ideale omstandigheden zelfs tot op de centimeter nauwkeurig mogelijk. En zo evolueerde absolute positionering van een ruwe schatting onder de sterrenhemel tot een razend precieze technologie die cruciaal is voor logistiek, infrastructuur en digitale mobiliteit. Nederland speelt nog steeds een grote rol, want het hypergespecialiseerde BTG heeft in ruim veertig landen in uitdagende omstandigheden meer dan tienduizend positie-meetsystemen opgetuigd voor gedeeltelijk of volledig geautomatiseerde terminals, of die nu op de Maasvlakte, in Singapore, Shanghai, Los Angeles of Hamburg liggen.

Het gebouw van BTG oogt als een normale moderne industriële hal op een gemiddeld Nederlands industrieterrein: functioneel en strak van vorm. Grote laaddeuren en een bescheiden entree voor personeel en bezoekers. Verzorgd, maar onopvallend: bedoeld om dienstbaar te zijn aan het productieproces, niet om esthetisch te imponeren.

De ontvangst is uitermate vriendelijk en nuchter. Oud-Beijerland ligt onder de rook van Rotterdam, en in deze hoek van het land geldt het adagium 'doe maar normaal en zorg dat het goed gebeurt'. Meer inzet dan opsmuk.

Wachtend bij de receptie bladeren we door een fraai fotoboek getiteld *BTG in China*, het verslag van een bezoek van een groep Nederlandse medewerkers aan China. Lachende gezichten, grote fabrieken, mooie omgeving.

BTG werd halverwege de jaren tachtig opgericht door drie mannen naar wie het bedrijf is vernoemd: Den Boer, Toeters en Gilde. Bas den Boer, van oorsprong leraar op een techni-





DE ROTTERDAMSE HAVEN HEEFT
TWINTIGDUIZEND TRANSPONDERS
NET ONDER HET OPPERVLAK
IN DE GROND ZITTEN, ZODAT ANTENNES
EN SENSOREN DE PRECIEZE LOCATIE VAN
VOERTUIGEN KUNNEN BEPALEN.

sche school, was de drijvende kracht achter het bedrijf, Dirk Toeters was zijn *technical manager*, en wie Gilde was is in de loop der geschiedenis in mysteriën gehuld. De dienst die BTG aanbood was ‘engineering voor micro-elektronica’, oftewel op maat gemaakte elektronica of software voor kleine componenten of systemen. BTG ontwikkelde voor de Rotterdamse haven antennes en meetsensoren, maar was ook werkzaam langs verkeerswegen, in de landbouw en op schepen zelf.

Samen met andere technici werkte Bas den Boer aan de ontwikkeling van een uniek transponder-meetsysteem dat met name schepen sneller kon laten lossen en containers efficiënter kon laten verwerken. Duizenden transponders in de bodem maakten elektronisch contact met antennes onder voertuigen, waardoor locaties van containers exact konden worden bepaald. Het systeem was niet afhankelijk van gps, andere netwerken of de nukken van lieden als Elon Musk.

BTG groeide als kool en er kwamen steeds meer medewerkers voor de ontwikkeling van software en elektronica. Twaalf jaar na de oprichting nam Bas een jongeman aan genaamd Diek Neurdenburg, de goedlachse man die mij zevenentwintig jaar later met open armen ontvangt. Inmiddels is hij CEO van BTG.

‘Hé, koekjes!’ roept Daan Potters, de CCO van BTG, als hij de grote bestuurskamer binnenkomt, een vertrek dat uitkijkt op een aanpalende kantoorruimte waar een tiental werknemers (‘technuten’) achter grote computers ingewikkelde berekeningen doen. Inderdaad staat er een schaal koekjes op de grote ovalen glazen tafel. Daan vertelt een verhaal over zijn oudere broer die voor het eerst een meisje mee naar huis nam voor de

lunch. Toen zijn broer de gedekte tafel zag riep hij verrukt uit: 'Hé, vlees!' Een uitspraak die in zijn familie later gevleugeld werd.

'Normaal hebben we nooit koekjes,' schatert Ilze Timmers, de COO, die haar prachtige grijze whippet, een ranke windhond, genaamd Blue, naar zijn mand brengt. Het valt meteen op dat Diek, Daan en Ilze een geolied team vormen dat voortdurend om elkaar schatert. De sfeer is meer dan gemoedelijk.

Diek vertelt over de tijd dat hij bij BTG terecht kwam. Hij had naar eigen zeggen 'een beetje een gatenkaas' gemaakt van zijn opleiding, want hij studeerde werktuigbouwkunde in Haarlem, Utrecht en Rotterdam, waar hij uiteindelijk in de avonduren zijn missende vakken alsnog haalde. Diek wist van zichzelf dat hij geen werktuigbouwkundige was die je bruggen moest laten ontwerpen ('die storten geheid in'), en hij wilde ook geen software schrijven of zich met elektrotechnische vraagstukken bezighouden. Hij was meer van het algemene. Dieks vader werkte als elektrotechnicus in de Rotterdamse haven, en via hem kwam hij in contact met meerdere bedrijven, waaronder BTG van Bas den Boer. Als engineerbedrijf voor micro-elektronica had BTG feitelijk niets aan een werktuigbouwkundige, al kon Bas wel iemand gebruiken die apparatuur en aanverwante zaken kon produceren. Diek: 'Er zaten hier allemaal ontwikkelaars achter een computerscherm, maar er was er niet eentje die een schroevendraaier kon vasthouden.'

BTG zat toen nog in Maasdam. Later verhuisde het bedrijf naar het huidige terrein, omdat deze grond eigendom was van de vader van Bas, die als tuinder decennialang in de fruitteelt had gezeten. In een oude koelschuur, die Bas van zijn vader



ILZE: 'ALLE
INVESTEERDERS
ZIJN HAAIEN,
MAAR BOLSTER
IS WEL EEN HEEL
VRIENDELIJKE
HAAI.'



overnam, kon Diek aan de slag om – in zijn eigen woorden – ‘antennes in elkaar te bakken’.

‘Het mooie is,’ vertelt Diek, ‘de eerste keer dat ik die schuur zag, dacht: zo’n schuur wil ik later hebben. De ideale hobby-schuur. We konden er alles bouwen en maken. Tien jaar later was de schuur van mij en heb ik er mijn woonhuis aangebouwd. Met die schuur is het voor mij allemaal begonnen.’

Tijdens zijn eerste jaren bij BTG maakte hij in de avonden zijn studie af. Hij begon zich af te vragen of BTG als elektrotechnisch bedrijf wel de plek was waar hij zijn krachten ten volle kon benutten, want hij verveelde zich snel. Maar hij bedacht ook dat als hij BTG ooit zou verruilen voor een ander bedrijf, hij Bas den Boer met een probleem zou achterlaten, want die moest dan zijn antennes en behuizingen voor elektronica weer zelf gaan produceren.

‘Ooit had Bas dat in de avonden gedaan, met wat hulp hier en daar, maar ik had het helemaal naar me toegetrokken,’ vertelt Diek.

Zo kwamen ze op het idee dat Diek de productie van de spullen van BTG zou uitkopen en zijn eigen bedrijf zou beginnen. BTG kon zich helemaal richten op engineering, hun core-business, en het nieuwe bedrijf van Diek zou de fabricage van producten op zich nemen. ‘Schrijf maar een plan,’ zei Bas, en hij gaf Diek zijn zegen.

Eind 2004 werd BTG Special Products opgericht. De naam BTG hield Diek aan, want dat was handig voor de klanten en afnemers die ze al hadden. In de deal met Bas was afgesproken dat BTG een deel kreeg van alle producten die BTG Special Products

verkocht en dat Diek uiteraard gebruik zou blijven maken van de elektronica van Bas.

Bij de oprichting van zijn bedrijf kreeg Diek van zijn vrouw een faxmachine cadeau, een detail dat nu wellicht de lachlust oproept, maar destijds een niet onbelangrijke schakel naar succes bleek. Faxen waren in het toenmalige bedrijfsleven onontbeerlijk. In de begintijd van BTG Special Products kwamen er iedere dag een paar faxen met aanvragen binnen, waarna Diek een offerte terugfaxte. Als de opdracht definitief was, kon hij onderdelen inkopen en aan de slag gaan.

De zaken gingen uitstekend. Diek nam twee man in dienst, en na verloop van tijd kwam ook zijn vrouw Rebekka in de zaak om de financiële boekhouding te doen, want in de drukte schoot de facturatie van reparaties en andere kleine opdrachten er regelmatig bij in.

‘Tegen Rebekka zei ik dat als zij me hielp om de administratie te stroomlijnen, zij haar salaris er binnen no time uit had, en dat klopte,’ vertelt Diek. Tot op de dag van vandaag werkt Rebekka voor BTG (zij was de aardige vrouw die ons vanmorgen ontving).

In 2008 leek de fax het niet meer te doen, althans het apparaat werkte nog wel, maar er kwamen bijna geen opdrachten meer binnen. Het internationale zakenleven werd opgeschrikt door een grote financiële crisis, met als gevolg dat de vraag naar de producten van BTG Special Products afnam. Om de tijd te doden bouwde Diek (met zijn mensen) een woonhuis in de achtertuin, en hij kwam op het idee om klanten en beurzen te gaan bezoeken.

DAAN:
'ONZE PRODUCTEN
VERKOPEN
ZICHZELF. EN ONZE
KLANTTEVREDENHEID
IS ECHT HEEL
GROOT.'



nde



‘Als je altijd zaken hebt gedaan via de fax, is dat even een omschakeling,’ legt hij uit. ‘Maar het bleek dus echt goed om mensen te leren kennen en de vleugels uit te slaan.’

Een van de mensen die hij ontmoette, nota bene op een beurs in Duitsland, was Daan Potters. Het was wat filosofen een momentum noemen, een kantelpunt, een cruciale timing. Het werd een ontmoeting die hun levens zou veranderen.

Zijn halve leven lang werkte Daan bij het Gorinchemse bedrijf Merford, gespecialiseerd in geluids- en deurtechnologie. Anders gezegd: industriële lawaaibeheersing. Daan, van huis uit constructietechnicus, kwam er op z’n negentiende werken en doorliep in twintig jaar het hele bedrijf. Toen Merford een productiebedrijf kocht dat besturingscabines voor containerkranen maakte, ging Daan aan de slag op de ontwikkelingsafdeling, waar hij onder andere een speciale stoel ontwierp die niet op de vloer van een cabine stond maar aan het plafond hing (waardoor er veel bewegingsvrijheid ontstond voor de bestuurder).

Voor zijn werk verbleef hij een half jaar in Duitsland, en dat beviel hem zeer. Hij ging aan de slag als verkoper van besturingscabines in de haven, en daarmee zat hij in dezelfde markt als Diek: Daan in de ‘mensbediening’ en Diek juist in de automatisering.

‘En dat botste!’ roept Daan, waarna de beide mannen schateren.

Ze ontmoetten elkaar in Bremen, toen ze tegenover elkaar stonden op een grote beurs. Het was evenwel in de crisistijd, dus er liep bijna niemand rond.

Daan, Diek en Rebekka raakten met elkaar aan de praat en

ze spraken zelfs over een mogelijke samenwerking, want Merford had behoefte aan een speciale joystick voor in de cabine, en Diek zou die kunnen ontwikkelen.

Het jaar daarop – de crisis was overwonnen – besloten de beide mannen een stand naast elkaar te huren met een fancy koffiezetapparaat in het midden, waarvoor ze de kosten deelden.

‘Het voordeel was dat we daarmee elkaars netwerken versterkten,’ vult Diek aan. ‘Want de bezoekers aan hun stand kwamen ook even bij ons kijken en andersom.’

Daan introduceerde Diek bij een gezelschap kleinere maar wel wereldwijd opererende ondernemers die informatie met elkaar deelden en elkaar bijstonden in het buitenland. Tussen de mannen ontstond zo langzamerhand een hechte vriendschap, die later in andere omstandigheden nog meer zou uitgroeien.

Ondertussen veranderde er bij BTG veel. De Special Products-tak groeide snel, maar de focus van het door Bas gerunde moederbedrijf BTG Electronics Design begon te haperen. De oprichter was inmiddels bezig met andere projecten en wilde eigenlijk van zijn bedrijf af, al was het moeilijk om een koper te vinden. Voor Diek was de samenwerking met Electronics Design onontbeerlijk, want zonder de zustertak geen productontwikkeling. Het idee ontstond om beide bedrijven onder zijn leiding weer te laten samenkomen. Diek kocht Bas uit en werd daardoor eigenaar van het bedrijf waar hij zich ooit van had afgesplitst.

Deze beslissing pakte goed uit, en internationaal groeide de organisatie nog meer dan voorheen. Dat had mede te maken met een bezoek van Diek aan Azië. Er lag een heel grote kans in Singapore, de grootste haven ter wereld, waar ze met AGV's



B T G



DIEK: 'ONS
BEDRIJF IS EEN
SOORT FAMILIE.
WE ZIJN ERMEE
VERBONDEN,
WE HEBBEN HET LIEF'

(*automated guided vehicles*) wilden gaan rijden.

‘Mijn vader was daar voor het bedrijf waar hij voor werkte ook al eens geweest om knowhow uit te wisselen, en zo had ik een aanvraag gekregen,’ vertelt Diek. ‘Ze wilden een antenne kopen om zelf testen te doen, maar ik zei dat dat natuurlijk never nooit niet ging werken. En dus ging ik er zelf heen, om te laten zien dat er veel meer bij kwam kijken. Nu was ik nooit naar de andere kant van de wereld geweest, dus het was voor mij ook even zoeken, maar ik voelde meteen een goeie band met die mensen. Het was mijn eerste kennismaking met dat deel van de wereld, en ik was meteen verkocht.’

Hierna kreeg hij ook contacten in China, en ook daar sloegen de systemen van BTG aan. Diek: ‘En toen begon het me toch wel een beetje boven het hoofd te groeien. Rebekka en ik zaten tot laat in de avond contracten met bedrijven door te worstelen en na te denken over service verlenen op locatie. Was er niet een bedrijf dat ervaring had met werken over de hele wereld?’

Diek dacht aan Merford, waar Daan op dat moment als directeur van de cabineafdeling veel sales deed en de hele wereld rondreisde. Daan werkte inmiddels een jaar of zevenentwintig bij het Gorinchemse familiebedrijf, waar er een tweede generatie aan zat te komen die belangrijke posten begon in te nemen.

Diek overlegde met de leiding van Merford over verregaande samenwerking met BTG, maar tot verdriet van Daan zag men bij Merford de kansen die hij en Diek zagen, niet zo. En ‘dat prikte toch een beetje,’ aldus Daan.

‘Wij zagen alleen maar voordelen,’ zegt Diek, ‘maar onze visie werd niet gedeeld.’

Het idee ging in de ijskast, tot Daan op een vakantie in Duitsland opeens het licht zag (daar was het momentum weer), waarna hij om half zes 's ochtends Diek uit zijn bed belde en zei: 'Waarom gaan we het niet gewoon samen doen?'

'En dat was natuurlijk de betere oplossing,' zegt Diek, grijnzend.

De maanden daarna maakten ze plannen, en aan het eind van 2013 zegde Daan zijn baan bij Merford op, wat emotioneel was, want hij had er bijna dertig jaar met veel plezier gewerkt.

In de gekozen constructie moest Daan zichzelf terugverdienen, en dat ging van begin af aan uitstekend. Daan bracht rust, waardoor ook Diek en Rebekka werden ontlast, en mede hierdoor ging het bedrijf als een raket de markt in. Het bedrijfspand werd deels eigenhandig verbouwd en aangepast aan de eisen van de tijd.

Van oudsher was BTG een techneutenclub, en dat bleef het. Er werd een partnership opgezet met een bedrijf in China, dat daar de verkoop en service van hun producten deed, bijvoorbeeld de transponders.

Enthousiast staat Diek op om een transponder te laten zien, een langwerpig pakketje elektronica verpakt in een glazen buis ter grootte van een kleine lippenstift. De transponders – honderddertigduizend per jaar – worden gemaakt in een door BTG overgenomen fabriek in Spanje. Aanvankelijk kochten ze kant-en-klare transponders van Texas Instruments, maar het was handiger om die zelf te ontwikkelen en produceren. De Rotterdamse haven heeft bijvoorbeeld twintigduizend van deze transponders net onder het oppervlak in de grond zitten, zodat

'HET INLIJVEN VAN
EEN AMERIKAANSE
CONCURRENT
WAS ZONDER
BOLSTER NOOIT
GELUKT.'





antennes en sensoren van voertuigen de precieze locatie kunnen bepalen. De transponders van BTG zijn inmiddels naar meer dan honderd havens over de hele wereld gegaan (alleen al in Rotterdam zijn meer dan vierduizend systemen operationeel voor kranen en voertuigen).

‘Onze producten verkochten zichzelf,’ vertelt Daan. ‘Er werkten ondertussen ruim twintig man bij ons, en onze klanttevredenheid was echt heel groot.’

Medio 2019 stelden de mannen vast dat ze eigenlijk best een comfortabel leven hadden. BTG liep soepel, en de aandacht verlegde zich, vooral bij Diek, naar andere zaken, bijvoorbeeld klussen aan oude auto’s. Diek: ‘We kenden het trucje zo langzamerhand wel, het begon zelfs... een beetje saai te worden.’

Al pratend maken we een wandeling door het grote bedrijfspand. In een weidse, kantoortuin zitten een man of veertien te werken achter computers: de een schrijft software op een stukje print, de ander ontwerpt een testopstelling van een camera en een derde doet voorwerk voor een van de andere projecten. Verderop staan testopstellingen waar transponders worden uitgelezen. Er worden prototypes gesoldeerd, er zijn vergaderhoekjes; het nagebouwde technische hart van de Kiltunnel in Dordrecht staat er opgesteld, waarvoor BTG het betaalsysteem, de zuilen en de software van de tolheffing heeft ontwikkeld.

In een volgende productiehal zien we alles wat wordt of al is geproduceerd. Grote apparaten en systemen staan ingepakt te wachten om met een container te worden vervoerd naar de andere kant van de wereld.

Enthousiast laat Diek een kraanbaan zien waar – in zijn

woorden – kan worden gerotzoooid met weersomstandigheden en andere mogelijke problemen voor hun meetsystemen. Hij licht toe: ‘We kunnen hier een 3D-pointcloud maken waarmee we precies kunnen zien hoe een systeem zich gedraagt. Op welke afstand. Met welke snelheid. Onder welke hoek. Dat kunnen we allemaal nabouwen.’

Rondlopen tussen deze testopstellingen moet de natte droom zijn voor iedere techneut of werktuigbouwkundige. Diek wijst op een andere testopstelling met een schommeltje in de hoogte, waarmee kan worden geslingerd en geklooid. De meeste werknemers zitten eerst achter hun computers om van dingen uit te vogelen, om vervolgens in deze loods te testen of het allemaal klopt wat ze hebben berekend voor hun camera’s, transponderantennes, software voor leenfietsen en andere technische toepassingen.

‘Je ziet dat het een mooie georganiseerde chaos is,’ zegt Daan. ‘Nog steeds leren we heel veel.’

Op verschillende plekken wordt kitwerk gecontroleerd en worden soldeerpunten gecheckt, want producten mogen natuurlijk nooit *dead on arrival* aankomen in bijvoorbeeld Zuid-Korea.

‘Omdat nauwkeurigheid extreem belangrijk is, laten we dat vooral doen door vrouwen. Zij zijn er beter in om netjes te werken,’ zegt Diek, die ons schaterend voorstelt aan Minke, een van de trouwe medewerkers van BTG. Zij is mede verantwoordelijk voor het wikkelen en afwerken van de elektronica in het hart van de antennes. Het lijmen van de kabels gaat via een lijmrobot genaamd ‘Marjolijm’, waarna het solderen en inschroeven van de duizenden spoelen handmatig gebeurt. Het

BTG HEEFT
IN RUIM VEERTIG
LANDEN MEER DAN
TIENDUIZEND
POSITIE-
MEETSYSTEMEN
OPGETUIGD.





zijn de spoelen die de elektrische signalen van de transponders in de grond registreren.

In weer een andere assemblagehal staat een bijzondere wagen, een soort golfkar *on steroids*, volgehangen met elektronica. Het blijkt te gaan om een testvoertuig voor een nieuwe, spannende techniek, waarop op dit moment een groot deel van de focus van BTG ligt.

‘Maar daarover later meer,’ zegt Diek.

De afgelopen jaren ontstond gaandeweg het idee om eens te onderzoeken of Diek en Daan wat minder hard konden werken, na de tropenjaren waarin het bedrijf was opgebouwd en de wereld had veroverd. Het momentum was daar om zo langzamerhand eens een partner te zoeken die expertise kon bieden bij vraagstukken als opvolging en het veilig stellen van het pensioen.

Ze spraken met een potentiële investeerder voor hun bedrijf, maar die man kwam alleen maar om de heren te melden dat hij niet alleen wilde investeren, maar ook de lakens wilde uitdelen.

Diek: ‘Wij dachten meteen: dat is toch echt niet wat we willen.’

Daan: ‘Die investeerder wilde ons bedrijf vooral financieel optimaliseren, om er vervolgens weer vanaf te komen en zo nog meer winst te pakken.’

‘Tegen elkaar zeiden we: neuh, dat gaat niet gebeuren,’ vertelt Daan. ‘Je wordt lekker gemaakt met een zak met geld, maar vervolgens nemen ze je alles wat je lief is af.’

Alles wat je lief is? Wat is dat dan?

Daarover hoeft Diek niet lang na te denken: ‘Ons bedrijf

is toch een familie. Dit is ons huis, dit zijn onze collega's, onze mensen, onze klanten ook.'

Daan: 'Onze leveranciers met wie we jarenlang een band hebben opgebouwd. We hebben hier altijd de vrijheid gehad om alles te doen, zoals we het willen doen.'

Geestdriftig vertellen ze over de reizen die ze maakten met elkaar en met het personeel. China, het Midden-Oosten, Spanje. Dat kan als je het zelf voor het zeggen hebt. 'Als je je uitlevert aan een partij die altijd een meerderheidsaandeel neemt, gaat er waarschijnlijk iemand de hele dag over je schouders meekijken,' zegt Daan. 'Je moet dan iedere dag een rapportage inleveren, en dat zagen we gewoon echt niet zitten.'

In een gesprek met Van Lanschot Kempen liet bankier Marcus Slingenberg de naam Bolster vallen, een investeerder die in vroeger tijden aan Van Lanschot Kempen was gelieerd. Daan: 'Een van de sterke punten van Bolster was dat het investeerders zijn die ook een minderheidsbelang accepteren, iets wat in de financiële wereld toch niet heel gebruikelijk is.'

Midden in de coronaperiode legde Daan online het eerste contact met Joost Bakhuizen van Bolster. Aanvankelijk was er aan de kant van Bolster wat twijfel, want BTG leek aan de kleine kant, maar Joost was onder de indruk van Daans presentatie en de potentie van het bedrijf. Op hun beurt waren de mannen van BTG onder de indruk van Bolster.

Diek: 'We hebben in alle rust een paar echt goede gesprekken gevoerd en hun ons bedrijf laten zien. Zij wilden weten hoe onze markt eruitzag, wat hier in ons bedrijf gebeurt en wat wij voor de toekomst wilden.'

Het aangenaamst aan Bolster vond Diek dat zij veel inves-

**BTG-WERKNEMERS
ZITTEN ACHTER
HUN COMPUTERS
VAN ALLES UIT
TE VOGELN,
OM VERVOLGENS MET
PROEFOPSTELLINGEN
TE TESTEN OF HET
KLOPT WAT ZE
HEBBEN BEREKEND.**





teren in familiebedrijven waarbij juist ook gekeken wordt naar opvolging op de lange termijn.

‘Want dat was precies waar wij het meest mee zaten,’ aldus Diek. ‘Blijft de sfeer hier behouden?’

BTG kwam redelijk makkelijk door de financiële checks van Bolster, wat mede te danken was aan de vele uren die de mannen in hun stukken hadden gestopt. Uit de due diligence die door een deskundige werd gemaakt over de positie van BTG in hun markt, kwam het bedrijf als zeer gezond tevoorschijn. Bolster stuurde meer specialisten om nog dieper de boeken in te duiken en naar verschillende onderdelen te kijken.

Eén keer was er een beetje wrevel over belasting die betaald moest worden over verwachte inkomsten, een detail waarover uren werd gediscussieerd. En juist dat zorgde toch voor twijfel bij de nuchtere Zuid-Hollanders.

Daan: ‘Al die regulering. Wij willen vrijheid om te ondernemen zoals wij denken dat goed is, en dat zit ons emotioneel erg hoog. Zo eigenwijs zijn we. We hadden een systeem van rapportage waarbij we per maand maar een paar uur kwijt zijn met de vraag waar we staan en wat de hobbels zijn. Dat was voldoende, en deze methode hielp ons goed. Voor ons hoefde dat niet anders, maar dat kwam ter discussie te staan. Diek en ik zeiden tegen elkaar dat als dit echt vaak ging voorkomen, we het dan maar misschien moesten afblazen.’

Het team van Bolster voelde aan dat er wat kregeligheid zat, en tijdens een lunch in het Rotterdamse Zalmhuis werden alle plooiën gladgestreken. Toen die hobbel was genomen, kwam er een moment om een verdeling van de aandelen te bespreken: veertig procent voor Bolster, zestig procent voor BTG.

Daan: 'Voor ons was die beslissing niet financieel gedreven.'

Diek: 'Het voelde goed. Het was natuurlijk een beetje een gok, want je weet niet hoe de samenwerking zal verlopen. Kregen we op de lange termijn de voordelen die we hoopten te zien? Nou, het antwoord is: ik denk dat zich dat inmiddels wel heeft bewezen.'

Het valt op dat BTG redelijk snel met Bolster in zee ging, terwijl andere familiebedrijven en dga's regelmatig een lange en soms slopende zoektocht naar de juiste investeerder inslaan.

Daan en Diek spraken in totaal met twee andere partijen: een investeerdersmakelaar en een andere externe partij die interesse toonde.

'Dat waren prima mensen, hoor,' zegt Daan, 'en ze waren ook eerlijk tegen ons. Ze zeiden: wij zijn haaien, hè? Wij verdienen geld over de ruggen van bedrijven.'

Op de vraag of de mannen Bolster ook als een haai typeren, lachen ze hartelijk, waarop Daan zegt: 'Uiteindelijk draait het allemaal om geld, maar het gaat om de manier waarop.'

Diek: 'Ons viel op dat het bij Bolster menselijkere mensen zijn dan bij gelijksoortige bedrijven. 'Ik denk dat dat komt omdat ze zich op lange termijn willen verbinden met een bedrijf. Dan wordt het persoonlijke ook belangrijk. En dat maakt het leven voor iedereen prettiger.'

Het is volgens Diek een kwestie van prioriteiten. 'Als je vindt dat je met heel veel geld een leuker leven hebt, moet je vooral met investeerders in zee gaan die dat het belangrijkste vinden. En dan is Bolster misschien niet kandidaat nummer 1. Ik weet niet of je dat zo moet opschrijven, maar het is wel het eerlijke verhaal.'





DOOR NIEUWE
TECHNIEK KAN
DE LEIDENDE POSITIE
OP DE WERELDMARKT
VERDER WORDEN
VERSTEVIGD.

Diek: ‘Het waren faire onderhandelingen, zij wilden niet het onderste uit de kan en wij ook niet. En dat schept dan meteen vertrouwen. Wij zijn erg op eerlijkheid gesteld, en daarom passen ze goed bij ons.’

‘En dat is wat ik mooi vind aan Bolster,’ zegt Ilze Timmers, de COO van BTG, die tot dan toe vooral geamuseerd heeft geluisterd naar de verhalen van Diek en Daan. ‘Ik heb enorm veel respect voor Bolster, want in de zee waarin zij zich bevinden zwemmen meer bloeddorstige haaien dan vriendelijke. Maar Bolster is echt een vriendelijke vis die vasthoudt aan zijn principes, een haai met zachte tanden. Dat werpt uiteindelijk ook vruchten af. Ze zijn scherp en kritisch, maar ze snappen wie ze tegenover zich hebben.’

Ilze is in 2022 bij BTG gekomen omdat er behoefte was aan uitbreiding van het bestuur. Omdat Daan zin had om in de nadagen van zijn loopbaan weer meer de commerciële buitenwereld op te zoeken en zich minder op de binnenwereld te richten, was er plek voor iemand die het bedrijf intern kon leiden. Ilze was hiervoor een geschikte kandidaat, want in het aankooptraject was ze destijds al onderdeel geweest van het team dat namens Bolster de due diligence deed. Lachend zegt ze: ‘Ik was een van de mensen die hier de vervelende vragen kwam stellen.’

Ilze, geboren en getogen op Goeree-Overflakkee (Zuid-Holland), begon op haar twintigste te werken bij een bedrijf dat wereldwijd alles maakte voor oog- en met name netvliesoperaties. Ze kreeg alle kansen om zich te ontwikkelen. Toen de eigenaar, net als Diek en Daan, besloot om een deel van zijn aandelen van de hand te doen, zat Ilze in de directie, en zodoende kwam ze in contact met de investeerders van Bolster.

Er ontstond een warme band, en toen Joost Bakhuizen van Bolster haar jaren later polste of ze interesse had om vast bij BTG aan de slag te gaan, had ze meteen belangstelling.

‘Bij het bedrijf waar ik oorspronkelijk vandaan kwam zat ik meer excel-sheets te maken en hield ik me bezig met formele structuren, terwijl hier onder de rook van Rotterdam een bedrijf zat waar alles gemoedelijk ging en er ook gewoon honden konden rondlopen. Ik neem altijd mijn hond Blue mee, dat was een voorwaarde om hier te komen werken. Gewoon kunnen zijn wie je bent en kunnen zeggen wat je vindt is voor mij erg belangrijk.’

Voor Ilze voelde BTG als een warm bad.

Met de komst van Ilze in het bestuur kwam er nog meer rust in het bedrijf. Alles was in kannen en kruiken, de resultaten waren geweldig en iedereen kon kalm op zijn lauweren rusten.

‘Einde verhaal, toch?’ roept Daan. ‘We leefden nog lang en gelukkig!’

Er wordt hard gelachen.

‘Maar toen!’ roept Diek.

Maar toen.

Voordat we hierover doorpraten worden we uitgenodigd om in de kantine mee te lunchen met de rest van de medewerkers.

‘Het is hier al sinds mensenheugenis het gebruik om met z’n allen ’s middags groentesoep te eten,’ zegt Bert Visser, die hier al vanaf 1991 werkt als technicus, en als hobbykok een enorme pan geurende soep staat te bereiden. Dat was ooit een idee (en een recept) van Bas, de B van BTG, die ervoor wilde zorgen dat zijn techneuten hun dagelijkse hoeveelheid groente sowieso zouden binnenkrijgen.

'BOLSTER INVESTEERT VEEL
IN FAMILIEBEDRIJVEN EN
KIJKT JUIST OOK NAAR
DE OPVOLGING OP
LANGE TERMIJN.'





‘Het hoort ook bij goed werkgeverschap,’ zegt Diek, die verlekkerd begint aan zijn bord met groenten en ballen. ‘We hebben hier weleens mensen van de Bedrijfsgezondheidsdienst en van de Hartstichting gehad die er graag over wilden schrijven, omdat ze het een briljant eenvoudig idee vonden. Gewoon iedere dag een enorm goed gevulde groentesoep voor iedereen, hoe eenvoudig kan het zijn?’

Terug op kantoor gaan we door over de cliffhanger ‘maar toen’. Met de participatie van Bolster en de komst van Ilze liep alles voor BTG op rolletjes. Iedereen was tevreden: BTG, Bolster, klanten, personeel, leveranciers. Een perfecte status quo.

Maar toen.

‘Het wagentje dat we net zagen heeft ermee te maken,’ zegt Diek. Hij vertelt hoe hij surfend op internet een jaar of wat geleden stuitte op het technologiebedrijfje GPR, voortgekomen uit MIT, de toonaangevende Amerikaanse universiteit die bekendstaat om baanbrekend onderzoek. GPR claimde met een grondradar een DNA-afdruk van de bodem te kunnen maken. Heel veel systemen van locatiebepaling zijn afhankelijk van een netwerk of gps. De transponders van BTG zijn dat niet, dus als satellieten of netwerken uitvallen, kan het BTG-systeem nog steeds exacte locatiebepalingen doen. De grondradar van de Amerikanen zou dat in potentie ook kunnen, dus GPR zou zich misschien weleens kunnen ontwikkelen tot leverancier of – in een zwarter scenario – misschien wel concurrent.

Daan probeerde contact te leggen, en ook Diek stuurde een mail naar het team van wetenschappers, maar er kwam in beide gevallen geen antwoord. Een jaar of twee geleden probeerde

Diek het opnieuw, en dat bleek een goede zet, want GPR had inmiddels een nieuwe leiding. De techniek was verbeterd en er waren grote stappen gezet op meerdere gebieden van locatiebepaling.

Lang verhaal kort: er volgde een ontmoeting in Oud-Beijerland. Duidelijk was dat BTG en GPR elkaar ongelooflijk goed aanvulden. De Amerikanen hadden wel de technologie, maar nog geen product, BTG had wel de producten, maar niet het patent voor een *localizing ground penetrating radar*.

Daan: 'In theorie was het nog vooral een heel erg mooie, peperdure luchtballon.'

Er volgden gesprekken en bezoeken over en weer, en gaandeweg ontstond het idee om de samenwerking te intensiveren. BTG investeerde in een betaalde proeftest in meerdere fases, maar anderhalf jaar later bleek dat GPR moeite had om het hoofd financieel boven water te houden. De achterliggende Amerikaanse risico-investeerdens besloten alle opties te verkennen, waaronder een fusie met BTG.

And that's where Bolster came in. Mastering momentum noemen ze dat daar. Geen haastige bewegingen, maar doelgerichte stappen. De expertise van de mede-eigenaren van BTG kwam nu goed van pas. Diek: 'Zij hebben in de hele transactie echt een hoofdrol gespeeld, want zij zijn natuurlijk gewend om dit soort onderhandelingen te voeren, daar hebben ze het netwerk voor.'

Ilze: 'Joost Bakhuizen van Bolster is dan toch ons geweten, die ons voortdurend scherp houdt en denkt vanuit onze uitgangspunten. En die op de juiste toon en met de juiste vasthoudendheid op de Amerikanen probeert over te brengen.'

Na korte maar intensieve onderhandelingen in Boston kwam het tot een overname en werd GPR ingelijfd bij BTG, wat voor beide bedrijven enorm veel voordelen heeft.

‘Het was een ongelooflijk spannende, hobbelige reis met heel veel inspanningen van iedereen,’ vertelt Diek over de rollercoaster waarin ze de afgelopen maanden hebben gezeten. ‘Maar zonder Bolster was het niet gelukt.’

Het aanvankelijke idee van Diek en Daan om het iets rustiger aan te gaan doen, is faliekant mislukt, maar de energie die de inlijving van het Amerikaanse bedrijf geeft, voelt in de woorden van Diek ‘echt machtig’.

BTG stroomt als vanouds over van energie; met de nieuwe techniek kan de leidende positie in de mondiale havenwereld nog meer worden verstevigd, en met Bolster als betrokken investeerder ligt er een stevig fundament voor de toekomst.

Aan het einde van de middag nemen we afscheid, met wederom een wijsheid van de filosoof Martin Heidegger in gedachten: ‘De plek waar we staan, bepaalt de horizon die we kunnen zien – en de toekomst die we durven denken.’

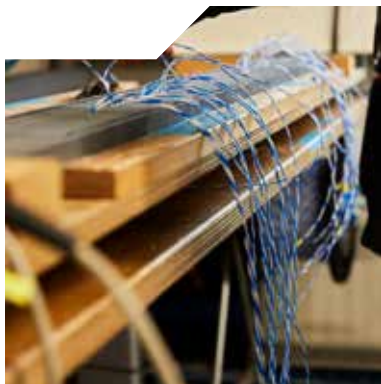
© 2025 RONALD GIPHART

OPDRACHTGEVER: BOLSTER INVESTMENT PARTNERS, AMSTERDAM

VORMGEVING: PIETER SCHOL

FOTOGRAFIE: SASKIA VAN OSNABRUGGE

CORRECTIE: JORINE LAMSMA



HOE BTG EEN WERELDSPELER WERD

Tot op de millimeter nauwkeurig kunnen bepalen waar een object zich bevindt zónder afhankelijk te zijn van gps. Dat kan met de innovatieve technieken van BTG, een bedrijf in Oud-Beijerland dat sensoren, transponders en antennesystemen ontwikkelt: apparatuur voor het positioneren van voertuigen en containers, en met talloze andere toepassingen. Een bijzonder verhaal. Over vakmanschap, vasthoudendheid en vriendschap, maar ook over soep, een hond en een haai met zachte tanden.

Bolster.
IN BEDRIJF