

**BINNEN BIJ *Multifix***

# Multifix maakte zichzelf onmisbaar 'WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID IS HET SUCCES'

In Bergeijk, een bescheiden plaatsje in de luwte van Eindhoven, begon het allemaal. Vooral de nuchtere instelling van de inwoners – en daarmee de (eerste) medewerkers – heeft de basis gelegd voor wat Multifix nu nog steeds is. Hoe romantisch dat ook moge klinken, klein is het bedrijf allang niet meer. Hun producten zitten in alle trucks van DAF en Brabantia is een bekende klant. Met Navitas Capital als gloednieuwe aandeelhouder zal de groei in een stroomversnelling raken.

**M**ultifix is toeleverancier van bevestigingsmaterialen, geassembleerde producten en klantspecifieke maaddelen. Denk aan moeren, bouten en andere onderdelen die een groter geheel aan elkaar moeten verbinden. Die 'verbinding' heeft een leuke dubbelzinnige betekenis. Want het is ook hoe het bedrijf groot is geworden. Ernst-Jan Koziolk is op bezoek in Bergeijk en spreekt Arno Heesters, die sinds juni 2022 CEO van het bedrijf is. "Vroeger was onze pay-off 'parts, products, people'", vertelt Arno. Hij kan het weten, want hij werkt al sinds begin jaren '90 bij het bedrijf. "Op een bepaald moment hebben we de volgorde veranderd. Nu is het

'people, parts, products'. We realiseerden ons dat mensen ons grootste goed zijn. De verbinding tussen onze mensen onderling en tussen hen en klanten en leveranciers is waar het om draait. Het is allang geen dozen schuiven meer; dan ben je te makkelijk inwisselbaar."

**TELEFOONGIDSEN**

Zo begon Arthur Burgmans wel. Hij richtte zijn bedrijf in 1988 op en handelde in roestvrijstalen bevestigingsmaterialen. Een nichemarkt, omdat vooral aluminiumverwerkers dergelijke producten gebruiken. Op het voetbalveld liep Arthur de toen 19-jarige Arno tegen het lijf. Die zat nog op de havo en had naar eigen zeggen



## BINNEN BIJ *Multifix*

geen idee wat hij na zijn examen zou willen. Ze konden het wel met elkaar vinden, dus zei Arno ‘ja’, toen Arthur hem vroeg om de verkoop van Multifix verder uit te breiden. Telefoon- en bedrijvengidsen kamde hij door, op zoek naar ondernemingen die wel ‘ns bevestigingsmaterialen nodig zouden kunnen hebben. “Het was pakken wat je pakken kon”, zegt Arno over die tijd. “Puur handel drijven en inkopen waarnaar gevraagd werd. Als ik terugkijk, hadden we toen al oog voor service. Vooral op het gebied van levertijden. Het kwam niet zelden voor dat we ‘s ochtends een lading ophaalden bij de leverancier en die dezelfde dag al bij de klant brachten. Korte lijnen, snel schakelen. En vaak zelf rijden. Waarom niet? De meeste klanten waren nog in de buurt gevestigd.”

### WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Inmiddels is die service een strategische pijler geworden. “Van oorsprong hadden we de neiging ver te gaan voor een klant. Nee bestond gewoon niet”, zegt Arno. “Maar als je zoveel investeert en de klant gaat toch bij je weg, is dat zuur.” Er moest iets tegenover staan. ‘Customer lock-in’ noemt Ernst-Jan het. Arno spreekt liever van klantenbinding. “Of van wederzijdse afhankelijkheid. Met onze ‘specials’ hebben we een situatie gecreëerd waarbij wij de klant nodig hebben, maar de klant ons ook.” De ‘specials’ zijn een van de drie productgroepen van Multifix. De andere twee zijn bevestigingsmaterialen en (mechanische en mechatronische) assemblages. “Onder ‘specials’ vallen klantspecifieke maaddelen die we op maat maken voor de klant. Daar gaat een heel proces aan vooraf. Neem de truckcabines van DAF. Het bevestigingssysteem van de spoilers van DAF, wordt bij elk nieuw model aangepast. Tegenwoordig moeten de cabines lichter zijn, in verband met de duurzaamheidseisen. Twee jaar voordat een nieuw model wordt gelanceerd, krijgen wij alle eisen voor het nieuwe model al binnen. Denk aan schetsen met de benodigde afmetingen, tolerantie-eisen en sterktes. Wij doen een voorstel voor de tekeningen,



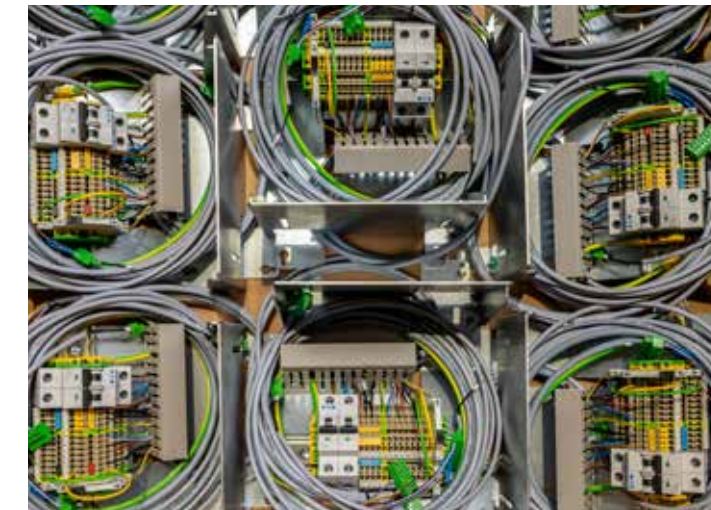
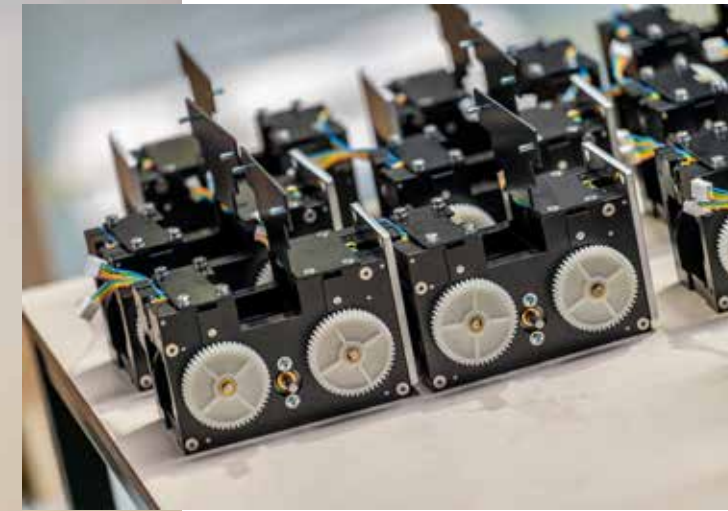
Ernst-Jan Koziolk en Arno Heesters in het magazijn van Multifix.

maken samples en blijven finetunen totdat het product voldoet.” Een truck van DAF heeft een levenscyclus van zeven tot acht jaar. Die periode blijft DAF dus klant van Multifix. En daarna meestal ook. “Want de kennis van onze medewerkers is zo specifiek op DAF gericht, dat overstappen naar een andere leverancier een hele grote stap zou zijn. Het kost ontzettend veel tijd voor een nieuwe partij om de kennis te vergaren die wij nu – na drie generaties DAF-trucks te hebben voorzien van componenten – hebben. Hoe complexer het traject aan de voorkant, hoe moeilijker het is om te wisselen van leverancier.”

### CULTUURVERSCHIL

Die wederzijdse afhankelijkheid geldt ook voor de fabrieken van Multifix. Zoals die in China, waarmee

Multifix al twintig jaar zakendoet. Arno: “Je hoort ondernemers wel eens zeggen dat je in China niets voor elkaar krijgt door het cultuurverschil. Dat verschil is er ook; Chinezen hechten veel waarde aan de relatie, ze hebben een indirecte communicatiestijl en ze zijn erg gevoelig voor hiërarchie. Tegenspraak of input dulden ze niet van een medewerker of leverancier. Terwijl wij wel van een leverancier verwachten dat die meedenkt en flexibel is. Wij hebben de medewerkers van onze fabrieken in China jaren geleden al consequent uitgenodigd om met ideeën te komen. Dat gebeurt nu ook. Door veel tijd te investeren, hebben we een vertrouwensrelatie opgebouwd die ook hier voor wederzijdse afhankelijkheid heeft gezorgd. We hebben zo’n dertig fabrieken in China, waarvan onze vijf belangrijkste leveranciers voor bijna honderd procent aan ons leveren.”



### MULTIFIX-DNA

Het kapitaal van Multifix zit niet langer in het materiaal, maar in het proces en de bijbehorende kennis. “Met het husselen van de woorden in onze pay-off, hebben we onze medewerkers belangrijker gemaakt.” Misschien is dat ook de reden van het lage verloop. Vorig jaar nam Multifix van de plusminus 170 medewerkers – verspreid over Nederland, China en Slowakije – van slechts drie collega’s afscheid. “Soms worden ze weggekocht; grote bedrijven in Eindhoven willen nog weleens rammelen met de geldbeurs. Maar het komt ook voor dat er geen match is. Het Multifix-DNA is van een bijzonder soort, dat vindt niet iedereen prettig.”

## BINNEN BIJ *Multifix*

### ERNST-JAN OVER SAMENWERKING MET ARNO

“Onze portefeuille bevat een grote verscheidenheid aan bedrijven en we hadden de wens om een onderneming in de maakindustrie toe te voegen. Multifix is een gezond bedrijf met een sterke positionering en stevige ambities voor de toekomst. De vraag is altijd of het klikt met de directie; of je op één lijn zit. Al snel bleek van wel. Zeker toen het hele directieteam compleet was, werd duidelijk dat de dynamiek tussen Multifix en Navitas Capital klopte. Ik waardeer hun focus op langdurige relaties en het respect voor klant en medewerker. Er is écht aandacht voor de mensen en dat vinden wij belangrijk.”

Dat DNA kenmerkt zich volgens Arno als no-nonsense en direct. Multifixers hebben een ‘Kempense’ mentaliteit: niet lullen, maar poetsen. Maar ook betrokken en behulpzaam. Feitelijk heeft Multifix het karakter van de oprichter. “Arthur is een echte ondernemer”, zegt Arno. “Hij is een visionair en denkt vaak drie stappen vooruit. Hij houdt iedereen scherp en met beide benen op de grond. Het kan altijd beter en dat zegt hij ook. Als je zelf ook zo in elkaar steekt, is die directe omgang met elkaar heel prettig. Maar we zeggen het dus ook als je iets niet goed doet. Daar kan niet iedereen tegen. Dus je werkt hier óf jaren achter elkaar, óf je houdt het na een paar maanden voor gezien. Als we iemand aannemen, is persoonlijkheid misschien wel belangrijker dan het cv.” Het besef dat bedrijven in deze tijd – van

personeelstekort – niet altijd de luxe hebben om selectief te zijn bij sollicitatieprocedures, is er ook. Dat gegeven, en ook de flinke groei die het bedrijf doormaakt en de verschuiving naar andere markten, maakt cultuurbewaking een van de grootste uitdagingen voor Multifix. “De komende tijd wordt het ongetwijfeld lastiger om mensen aan te nemen die ons DNA hebben.



### *‘Hoe complexer het traject aan de voorkant, hoe moeilijker het is om te wisselen van leverancier’*

En we zullen markten gaan bedienen waarvoor andere competenties nodig zijn.” Dat maakt dat Arno al enkele jaren de commerciële kracht achter het bedrijf is. “Ik ben niet de entrepreneur die Arthur is. Maar het managen van medewerkers, klanten en leveranciers is een ander spel.” En dat spel ligt Arno dan weer beter. “We vullen elkaar aan.”

### VERENIGDE JONGEREN

De prioriteitsswitch – van onderdelen naar mensen – was ook de aanleiding voor de oprichting van Multikids; een ‘club’ voor de medewerkers van Multifix die jonger zijn dan 25 jaar. “Onze branche is conservatief. Dat we veel medewerkers hebben die hier al 20 jaar werken is heel mooi en in veel opzichten goed voor het bedrijf, maar het zorgt er ook voor dat op de afdeling de oude garde overheerst. Als je niet oppast, voelen jongeren niet de ruimte om met ideeën te komen.” Aan de jongeren van Multifix wordt expliciet gevraagd wat hun ideeën voor het bedrijf zijn. “Ze hebben al wat projecten op touw gezet waar wij anders geen prioriteit aan hadden gegeven. Zo hebben we geen receptionist meer, maar een digitaal scherm waarmee bezoekers

zelf contact kunnen zoeken met degene met wie ze een afspraak hebben. Op initiatief van de jongeren zijn we aan de slag gegaan met een rookbeleid, hebben we banken in de tuin gezet, hebben medewerkers een fitabonnetje bij de lokale sportschool gekregen en implementeren we een MVO-beleid.” In de flexibele werktijden was de directie wat star en terughoudend. Arno: “Dat is helemaal niet hoe wij gewend zijn te werken. We werken tot zes, punt. Is het werk nog niet af, dan blijven we langer. De jonge generatie denkt daar anders over.” Inmiddels is de directie overstag. “Wel binnen kaders, want leveranciers en klanten mogen er geen last van ondervinden.”

### GROEISPUIT

Ondanks de overdracht van het CEO-stokje, blijft de samenstelling van de directie onveranderd. Arthur blijft een van de vier directieleden van Multifix. Zonder eigen portefeuille, maar met de belangrijke taak om de grootse ambities concreter vorm te geven. Hij houdt zich bezig met de acquisities en met de digitalisering. “Daarmee willen we de komende jaren groeien. Momenteel werken we aan een digitaal systeem waarin we geautomatiseerd kunnen calculeren. Dat is ontzettend complex, omdat wij zo’n breed assortiment leveren, dat ook nog eens grotendeels bestaat uit maatwerk en omdat we fabriceren met externe fabrikanten. Het kost jaren om een systeem te ontwikkelen dat waterdicht is en rekening houdt met de realtime tarifiering en capaciteit van onze leveranciers. Maar als het staat, kunnen we snel opschalen en zal onze organische groei een spurt nemen. Ook de grenzen over. Zo hopen we Japan rechtstreeks vanuit China te kunnen bedienen. En misschien Amerika ook wel, afhankelijk van de geopolitieke ontwikkelingen en de coronamaatregelen die nu nog streng zijn in China. Tot die tijd is er ook nog genoeg te groeien binnen Europa. En natuurlijk vergeten we de klanten in onze eigen regio niet. Er zijn er nog bij van het eerste uur. Gewoon gevonden via de ABC-gids.” ■

# IS ONDERNEMERSCHAP GENETISCH BEPAALD?

Ondernemerschap is voor ongeveer veertig procent genetisch bepaald, tonen verschillende onderzoeken aan. De overige zestig procent is toe te schrijven aan ‘unieke’ omstandigheden in iemands leven. “Dat betekent dat in de basis iedereen een succesvolle ondernemer kan worden”, vertelt Niels Rietveld, wetenschappelijk onderzoeker aan de Erasmus School of Economics.

## *Tweelingen*

Voor vrijwel alle nature-nurture vraagstukken – is iets aangeboren of aangeleerd – wordt gebruik gemaakt van tweelingen. Ook bij onderzoek naar ziektes en de vraag of die wel of niet erfelijk overdraagbaar zijn, wordt tweelingonderzoek gebruikt. Twee groepen worden met elkaar vergeleken. De eerste groep bestaat uit eeneiige tweelingen, van wie het DNA identiek aan elkaar is. De andere groep bestaat uit twee-eiige tweelingen. Hun DNA is net zo verschillend als het DNA van gewone broers en zussen, maar het interessante is dat deze tweelingen op hetzelfde moment geboren zijn en in hetzelfde gezin zijn opgegroeid. Het uitgangspunt is dat wanneer de eeneiige tweelingen ergens significant meer in overeenkomen dan de twee-eiige tweelingen, die eigenschap erfelijk is. Ook het onderzoek naar de erfelijkheid van ondernemerschap is op deze manier gedaan.

Daaruit blijkt dat familieomstandigheden en opvoeding er vrijwel niet toe doen, als het aankomt op de keuze om wel of niet te ondernemen.

## *Opvoeding en omstandigheden*

Ondernemerschap krijg je dus niet met de paplepel ingegoten, is de conclusie die we trekken uit een gesprek met Niels Rietveld. Hij onderzoekt de erfelijkheid van verschillende sociaaleconomische eigenschappen en hield zich ook bezig met ondernemerschap. “Veelzeggender zijn de unieke omstandigheden waarmee mensen te maken krijgen. We zien dat er eeneiige tweelingen bestaan waarbij de één ondernemend is en de ander niet, ondanks hun gelijke genen en de gelijke familieomstandigheden waarin zij opgroeiden. Wat die unieke omstandigheden zijn, is niet gemodelleerd in erfelijkheidsstudies. Maar je moet denken aan de één die op een school zit waarbij gestuurd wordt op ondernemerschap of optrekt met ondernemende vrienden en de ander waarbij de omstandigheden anders zijn. En dan heb je ook nog het grotere plaatje, want zet je de ene helft van een tweeling in een omgeving met een communistisch beleid en

*‘Ondernemerschap krijg je niet met de paplepel ingegoten’*

de ander in een westerse omgeving met ruimte voor ondernemerschap, dan is de uitwerking ook verschillend.” De omgeving is dus leidend. Dat betekent ook dat in de basis iedereen ondernemend kan zijn, als de omstandigheden maar meewerken. Wanneer is iemand ondernemend, in de onderzoeken die we eerder noemden? “Meestal wordt gebruik gemaakt van een beroepsmatige classificatie; is iemand fiscaal gezien wel of niet ondernemer? Doorgaans zien we dat deze mensen meer risico durven te nemen en optimistischer zijn. Als je deze karaktereigenschappen afzonderlijk onderzoekt, zie je vaak ook weer die veertig procent erfelijkheid.”

## *Biobanken*

Vervolgonderzoek gaat in op de vraag welke genen verantwoordelijk zijn voor de ondernemende eigenschappen. Niels: “Met die kennis kunnen we leren welke genetische, fysieke processen ten grondslag liggen aan succesvol ondernemerschap. Zijn dat bijvoorbeeld genen die ervoor zorgen dat het brein risico’s goed kan inschatten? Of heeft het te maken met genen die je doorzettingsvermogen beïnvloeden?” In 2013 startte Niels zo’n onderzoek met collega-onderzoekers. “We gebruikten in eerste instantie een dataset met genetische informatie, die was opgezet door het Erasmus Medisch Centrum. Die dataset bleek te klein om gedegen conclusies te kunnen trekken. Maar als je met grotere datasets werkt, heb je vaak te maken met data uit verschillende delen van de wereld, waardoor de omgevingsfactoren ongelijk zijn. En zoals ik al zei; die omgeving heeft ook grote invloed op de expressie van ondernemende eigenschappen. Dat maakt het nu onmogelijk om wetenschappelijk aan te tonen welke genen voor ondernemerschap zorgen.” In Engeland is recent gestart met een zeer grootschalig biobankonderzoek. En ook in Estland is een dergelijk grootschalig onderzoek opgezet. “Die datasets bieden straks de mogelijkheid om op grote schaal genetisch onderzoek te doen zonder dat de omgevingsfactoren te



## NIELS RIETVELD

is universitair hoofddocent in de capaciteitsgroep Toegepaste Economie van Erasmus School of Economics en directeur van het Erasmus University Rotterdam Institute for Behavior and Biology. Niels was samen met zijn co-auteurs de eerste wetenschapper die genetische varianten kon identificeren die samenhangen met opleidingsniveau.

ongelijk zijn.” In een artikel dat Niels onlangs schreef, doet hij een voorzichtige voorspelling voor het volgende decennium, waarin door deze nieuwe biobanken mogelijk wél kan worden aangetoond welke genen verantwoordelijk zijn voor ondernemerschap. In de tussentijd houdt Niels zich bezig met onderzoek naar het nut van erfelijkheidsstudies voor beleid. Niels: “Als ik dat kan aantonen, kan dat maatschappelijk heel relevant zijn, bijvoorbeeld voor beleid dat moet leiden tot het afnemen van sociale ongelijkheid.”

We weten in ieder geval dat ieder mens in de westerse wereld – dat wil zeggen: zonder een communistisch beleid of ander beleid dat ondernemerschap niet stimuleert – de potentie heeft om een succesvolle ondernemer te worden. Maar of uw nageslacht óók het zakelijke wezen in gaat, heeft weinig met uw opvoeding te maken en des te meer met alle andere gebeurtenissen waar u niet bij bent. ■