

DE BELANGRIJKSTE VALUEDRIVER VOOR METAALBEWERKERS: ‘MANAGEMENT’

Is uw management ingericht op de toekomst?



2 INHOUD

HOOFDSTUKKEN

1. DANKWOORD	3 >>
2. VOORUITKIJKEN: DE SLEUTEL TOT BEDRIJFSWAARDE	4 >>
3. DE PRAKTIJK ANNO 2025 VOLGENS METAALBEWERKERS IN DE GROEPSDISCUSSIE	6 >>
4. MANAGEMENT IN DE METAALBEWERKINGSSECTOR	8 >>
5. VALUEMANAGEMENT: GESTRUCTUREERD EN DOELGERICHT AAN WAARDE WERKEN	10 >>
Valuemanagementmethodiek	10
Wat is een valuedriver? Wat voegt deze toe?	11
De valuedriver 'Management & Organisatie'	12

DANKWOORD

Als initiatiefnemer danken we de ondernemers voor de waardevolle bijdrage aan de groepsdiscussie. Hun openhartige inzichten en ervaringen hebben bijgedragen aan de diepgang van de dialoog. Wij zijn ervan overtuigd dat de inzichten uit deze discussie metaalbewerkers in Nederland ondersteunen bij het nemen van betere beslissingen, het verfijnen van strategieën en het toekomstbestendig maken van hun bedrijf.

VOOR WIE IS DEZE PUBLICATIE INTERESSANT?

Voor de aandeelhouder	Om te weten wat het rendement wordt in de komende jaren.
Voor het management	Om te weten wat de belangrijkste valuedrivers zijn en hierop de juiste keuzes te baseren.
Voor werknemers	Om te weten of de werkgever voldoende innovatievermogen heeft en hiermee aantrekkelijk blijft.

WILT U MEER WETEN?

Als u wilt weten hoe ons team industrial manufacturing u van dienst kan zijn, neem dan [contact](#) met ons op.



Disclaimer

Aeternus heeft dit rapport samengesteld met de grootste zorgvuldigheid. Echter garandeert Aeternus niks over de tijdigheid, juistheid en accuraatheid van de informatie die in dit rapport gebruikt is. Dit rapport is enkel te gebruiken voor informatieve doeleinden. Dit rapport dient niet gebruikt te worden als investeringsadvies of enig ander advies. Aeternus is niet aansprakelijk voor enig negatief gevolg van een beslissing die gemaakt is op basis van dit rapport.

2 VOORUITKIJKEN: DE SLEUTEL TOT BEDRIJFSWAARDE

Ondernemers in de metaalbewerking staan dagelijks voor strategische vraagstukken als investeringsdilemma's, geopolitieke onzekerheid, de soms veel te grote klantafhankelijkheid en nog veel meer.

In deze snel veranderde en dynamische sector is vooruitkijken cruciaal voor duurzame waardecreatie: de keuzes die het management maakt zijn bepalend voor de toekomst van het bedrijf. Dit maakt management dé belangrijkste valuedriver voor metaalbewerkers.

KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

Leiders weten echter niet altijd hoe ze moeten omgaan met de beslissingen die op hun bord liggen, zo krijgen we regelmatig te horen in onze gesprekken met ondernemers en ervaren we bij M&A-transacties. Ook blijkt de aanpak sterk te verschillen van bedrijf tot bedrijf.

Eén ding is duidelijk: veel ondernemers hebben behoefte aan overleg en reflectie bij vraagstukken. Ze zoeken kennis en hulp bij relevante beslissingen.

GROEPSDISCUSSIE: MANAGEMENT ALS VALUEDRIVER

In de overnamemarkt merken we dat kopers het management van de verkopende partij een zeer belangrijk onderwerp vinden. Vandaar dit onderzoek naar management in de metaalbewerking, een gezamenlijke initiatief van het brancheteam Industrial Manufacturing van Aeternus en branchenetwerken Nevat en FPT.

Eind 2024 gingen we rond de tafel met leiders uit de sector: (oud-) directie en management van verspanende bedrijven evenals enkele gelieerde bedrijven in de keten. Het onderzoek richtte zich op mkb-metaalbewerkers met meer dan 30 fte.

De doelstelling: inzicht krijgen in de belangrijkste elementen rond de valuedriver 'management'. We bespraken de groei- en waardestrategieën van de betrokken bedrijven en de uitdagingen waar het management tegenaan loopt bij het benaderen en oplossen van strategische vraagstukken. Zo stelden we bijvoorbeeld deze vragen:

- Wat zijn de belangrijke keuzes voor een toekomstbestendige organisatie?
- Wat staat deze keuzes in de weg?
- Beschikt het management over de kwaliteit om deze belangrijke beslissingen te kunnen nemen?
- Kan het bedrijf op deze manier zelfstandig voortbestaan? Durven we ons kwetsbaar op te stellen?



LEIDRAAD VOOR HET GESPREK WAS DE METHODIEK ACHTER VALUEMANAGEMENT

Voorgaande vraagstukken en gerelateerde vragen stonden centraal in de discussie. Leidraad voor het gesprek was onze Value-management-methodiek, die in het laatste deel van deze whitepaper verder wordt toelicht.

Samen met de deelnemers liepen we langs de 52 stellingen die we binnen de methodiek inzetten om de meest relevante value-drivers voor een bedrijf te identificeren.

Vervolgens gingen we samen met deze leiders van metaalbewerkende bedrijven de dialoog aan over stellingen als:

- De financiële performance van uw onderneming wordt op middellange termijn (> 3 maanden) negatief beïnvloed als een van de huidige managementleden de onderneming zou verlaten.
- Naar verwachting speelt er binnen nu en 3 jaar een opvolgingsprobleem in de directie en/of het eigenaarschap.
- Het (operationele) management durft in te gaan tegen beslissingen van aandeelhouders/directieleden.

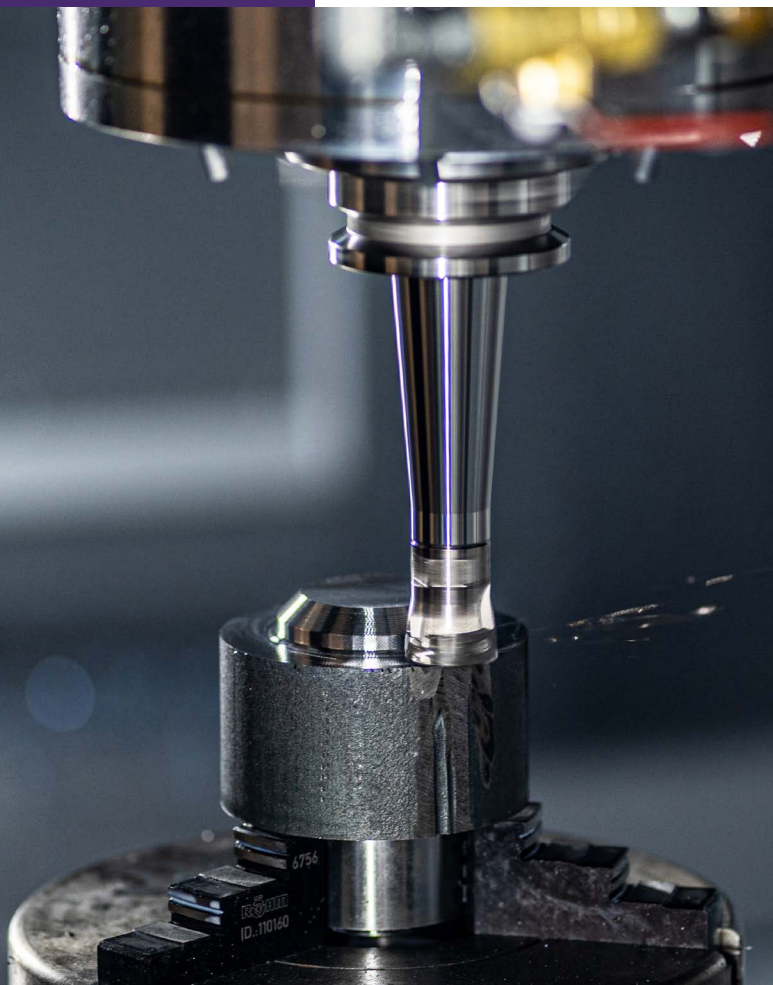
Aan de hand van deze en andere stellingen hebben we gediscussieerd en vastgesteld welke strategische beslissingen een ondernemer moet nemen én waarom deze nog niet altijd effectief worden geïmplementeerd.

Daarnaast kwam aan bod of kleinere bedrijven in staat zijn om deze veranderingen zelfstandig door te voeren, met als voorzichtige conclusie dat **samenwerking** noodzakelijk is om zelfstandig en gezond te kunnen voortbestaan.

DIEPGAAND INZICHT

De belangrijkste inzichten uit de groepsdiscussie leest u in het volgende deel. Tevens reflecteren we op de implicaties hiervan voor grote en kleine bedrijven binnen de metaalbewerkingsector.

De bevindingen zijn tot stand gekomen in samenwerking met NEVAT en FPT, wat ons in staat stelde marktinzichten te combineren met expertise en praktijkervaring van het Aeternus sectorteam Industrial Manufacturing. Deze gecombineerde aanpak verschafte ons diepgaand inzicht in het belang van management binnen de metaalbewerkingsector.



'DE PRAKTIJK ANNO 2025': DE BELANGRIJKSTE INZICHTEN VOOR DE SECTOR METAALBEWERKING

Tijdens de groepsdiscussie passeerden heel wat onderwerpen, vraagstukken en uitdagingen de revue. Wat waren de meest opvallende inzichten die werden gedeeld? We lichten de belangrijkste bevindingen uit aan de hand van enkele centrale stellingen.

STERK LEIDERSCHAP STREEFT CONTINU NAAR ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: management is de belangrijkste valuedriver binnen de metaalbewerking en dat wordt volop bevestigd in de discussie. Leiderschap is een dagelijks terugkerend thema: hoe blijft u zich ontwikkelen?

In de praktijk blijkt het uitdagend om uw bedrijf goed te organiseren, tijdig te investeren en te groeien. Managementteams hebben niet altijd voldoende zicht op de kansen en bedreigingen in de markt. Ondernemers moeten vooruit durven kijken. Dit is niet eenvoudig, zeker niet voor de kleinere bedrijven in deze sector.

Juist in het competitieve landschap anno 2025 is het cruciaal om onderscheidend te zijn. De ondernemers delen de visie dat men in deze markt tot de besten moet willen behoren. Kostenbeheersing en procesoptimalisatie zijn dan ook een absolute must.

Hoe voldoet u aan deze hoge eisen? Kijk verder dan uw eigen onderneming. Vraag advies en reflecteer op uw strategie. Zo bouwen we aan het leiderschap dat nodig is om onderscheidend te zijn.

SAMENWERKING VRAAGT VERTROUWEN EN TRANSPARANTIE

Ook samenwerking biedt kansen. Die blijven vooralsnog echter grotendeels onbenut. Binnen de sectorgroep 'verspaning' wordt maar weinig samengewerkt, te weinig, vinden verschillende deelnemers in de discussie.

Zo vindt er maar beperkte kennisdeling plaats. Dit terwijl er genoeg zeer ervaren oud-ondernemers rondlopen die jongere vakgenoten en de volgende managementgeneraties kunnen coachen. Ze beschikken over een schat aan kennis en ervaring die ze graag overbrengen voor het behoud van vakmanschap. 'Gaat niet bestaat niet', aldus de deelnemers.

Daarnaast biedt samenwerking bedrijven de mogelijkheid om gezamenlijk kansen te verzilveren. Denk bijvoorbeeld aan initiatieven om kosten te delen. Waar dit nog maar beperkt gebeurt, leeft de wens wel breder. Het ook daadwerkelijk doen vraagt om vertrouwen, transparantie en commitment van de partijen in de keten.

'EEN STAP
VOORUIT ZIJN
OP COLLEGA'S.
DAAR BEN IK
DAGELIJKS
MEE BEZIG.'



'IK ZIT VAST IN MIJN HUIDIGE MODEL EN WEET OP DIT MOMENT NIET HOE IK VERDERE GROEI GA REALISEREN.'

KLANT IS KONING?

Waar ondernemers zich meer mogen openstellen richting concullega's, kunnen ze ook best wat stilliger zijn naar klanten, zo is de groep eens.

Het is een gegeven dat meerdere bedrijven in de sector te maken hebben met klantconcentratie, doordat ze al jarenlang dezelfde klanten bedienen en het bedrijf is meegegroeid met de OEM'er. Impliciet accepteren ze hiermee wel een significant risico: het vertrek van één klant kan de

omzet drastisch doen kelderen.

Ook moeten metaalbewerkers 'nee' durven zeggen. Bijvoorbeeld als de opdracht technisch niet haalbaar is. Dit hoeft niet het laatste woord te zijn. Door de dialoog met de klant op te zoeken wordt kennis uitgewisseld en kan de oplossing worden gezocht. Duidelijke communicatie en afstemming met de klant zijn cruciaal voor de kwaliteit en kostprijsbeheersing. Bedrijven die op deze manier samenwerken met de klant behalen een hogere rentabiliteit.

'JE MOET LEF HEBBEN.'

'Door de klant op te voeden, voorkom je verborgen kosten die normaal door de metaalbewerker worden gedragen', aldus een deelnemer. Vaak ontbreekt het echter bij de salesmensen om ook in kostprijs te kunnen denken. Directies moeten zelf ook feeling houden met het proces.

Directieteams moeten meer naar buiten durven kijken, niet aan de touwtjes van de klant hangen. Klanten ontzorgen, maar wel een stevige positie innemen. Dit door te sparren en kennis te delen met de klant.

DE MARKT: WIE OVERLEEFT EN WIE NIET?

In het uitdagende hedendaagse landschap is samenwerking in de keten volgens de aanwezigen hét antwoord op de vele vraagstukken die op bedrijven afkomen. Maar ze onderkennen ook dat dit vooralsnog een bottleneck is in de verspanende sector.

De deelnemers onderschrijven de stelling dat bedrijven de kaarten tegen de borst houden – ieder onderneemt voor zich. Zeker in de huidige tijd, waarin krimp zijn weerslag heeft op veel subsectoren.

Zeker is dat een aantal bedrijven het niet op eigen kracht gaat redden. De hoge mate van vereiste technologische investeringen vraagt om een heldere routekaart en strategische besluitvorming. Hetzelfde geldt voor het managen van de toenemende kosten op het gebied van personeel en energie. Wie durft zich kwetsbaar op te stellen en de samenwerking op te zoeken?

'De maakindustrie is het mooiste wat er is – en is te automatiseren en digitaliseren. Customer intimacy is niet altijd het beste. De bedrijven weten vaak meer dan de klant zelf. Zij kunnen waarde creëren door kennis toe te voegen. Hier is lef voor nodig.'

'SOMS TWIJFEL IK AAN MEZELF. HEB IK HET NIVEAU IN HUIS? DOE IK HET GOED GENOEG? IS HET BEDRIJF MIJ NIET ONTGROEID? BEN IK WEL DE JUISTE LEIDER?'

MANAGEMENT IN DE METAALBEWERKINGSSECTOR

Uit de groepsdiscussie blijkt dat sterk management essentieel is. Bedrijven met uitstekend management zijn productiever, innovatiever en presteren beter. Deze prestaties zijn echter niet uniform verdeeld over de sector. Er bestaat een kenmerkende dynamiek, met duidelijke verschillen tussen kleinere en grotere spelers, die ieder te maken hebben met hun eigen uitdagingen en mogelijkheden.

KLEIN VERSUS GROOT

Het verschil in bedrijfsgrootte brengt fundamenteel andere managementbenaderingen met zich mee. In kleinere organisaties zien we vaak een hands-on managementstijl, waarbij leidinggevendenden meerdere petten dragen. Ze zijn tegelijkertijd strateeg, operationeel manager en

vaak ook nog actief betrokken bij de dagelijkse werkzaamheden. Deze veelzijdigheid kan een kracht zijn, maar brengt ook uitdagingen met zich mee voor de langetermijnplanning en strategische ontwikkeling. Grotere organisaties profiteren daarentegen van een meer gespecialiseerde managementstructuur. Met dedicated teams voor verschillende verantwoorde-

lijkheden, kunnen zij gericht focussen op strategische planning, procesoptimalisatie en innovatie. Deze specialisatie vertaalt zich direct naar meetbare resultaten. Zo ligt de EBITDA per medewerker bij grotere organisaties significant hoger dan bij hun kleinere tegenhangers.

UITDAGINGEN VOOR KLEINERE BEDRIJVEN

Een specifieke uitdaging voor veel kleinere bedrijven ligt in de opvolgingsproblematiek. Een noemenswaardig deel van deze ondernemingen worden geleid door oudere directeur-grotaandeelhouders (DGA's), wat het maken van langetermijnplannen kan bemoeilijken. Dit heeft vaak directe gevolgen voor investeringsbeslissingen en strategische vernieuwing.

Toch betekent dit niet dat kleinere bedrijven geen succesvol toekomstperspectief hebben. De sleutel ligt in het erkennen van deze uitdagingen en het proactief zoeken naar oplossingen. Kennisdeling speelt hierbij een cruciale rol – niet alleen tussen bedrijven onderling, maar ook in de verticale keten met OEM'ers en first tier leveranciers.

NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE SECTOR

De trend naar consolidatie biedt een interessante oplossingsrichting. Steeds meer kleine bedrijven kiezen ervoor om zich aan te sluiten bij grotere groepen. Deze strategie biedt meerdere voordelen: toegang tot meer resources, kennisdeling en de mogelijkheid om schaalvoordelen te benutten. Bovendien kan deze aanpak helpen om onderlinge concurrentie te verminderen en de gezamenlijke marktpositie te versterken.

Voor de sector als geheel is het essentieel dat OEM'ers en first tier leveranciers actiever kennis delen met hun toeleveranciers. Dit is geen liefdadigheid, maar pure noodzaak: in een markt die steeds meer flexibiliteit vraagt, is de kracht van de hele keten bepalend voor succes. Alleen door samen te werken en kennis te delen, kan de sector inspelen op toekomstige uitdagingen en kansen.

FINANCIËLE SLAGKRACHT EN INVESTERINGSMOGELIJKHEDEN

Een bepalende factor in deze dynamiek is de toegang tot financiering. Grotere bedrijven hebben hier een duidelijk voordeel, mede dankzij hun vermogen om gedetailleerde managementinformatie te produceren die financiers eisen bij de beoordeling. Deze rapportages tonen niet alleen de financiële gezondheid, maar geven ook inzicht in operationele efficiëntie en langetermijnperspectief.

Deze toegang tot kapitaal stelt grotere bedrijven in staat om substantieel te investeren in automatisering en digitalisering. Het resultaat is een hogere arbeidsproductiviteit en een sterkere innovatiecapaciteit, waardoor zij aantrekkelijker worden voor grote klanten. Hierdoor zijn ze ook in staat meerdere eindmarkten te bedienen.

VIND DE JUISTE BALANS TUSSEN BEHOUD VAN ONDERNEMERSCHAP EN SCHAALVOORDEEL

Onze conclusie: de metaalbewerkingsector staat voor belangrijke keuzes. Het verschil in managementcapaciteit tussen grote en kleine bedrijven is significant, maar niet onoverbrugbaar. Door slim gebruik te maken van samenwerkingsverbanden, kennisdeling en consolidatiemogelijkheden kunnen ook kleinere spelers hun positie versterken en toekomstbestendig blijven. Uiteindelijk draait het om het vinden van de juiste balans tussen behoud van ondernemerschap en het benutten van schaalvoordelen, een uitdaging die vraagt om visie, durf en strategisch inzicht van alle betrokkenen.

5 VALUEMANAGEMENT: GESTRUCTUREERD EN DOELGERICHT WERKEN AAN ONDERNEMINGSWAARDE

Tot slot lichten we de Valuemanagement-methodiek toe die als leidraad diende voor de groepsdiscussie. We zetten de methodiek en de bijbehorende Valuedriver Selectie Tool ook in bij onze dienstverlening waarin we bedrijven adviseren hoe ze kunnen werken aan blijvende waarde..

5.1 VALUEMANAGEMENT-METHODIEK

Valuemanagement is een dienst van Aeternus om bedrijven structureel te laten werken aan hun ondernemingswaarde. Met een toegewijde methode analyseren we afhankelijkheden, risico's, kansen en efficiëntie binnen de organisatie. Door vanuit een

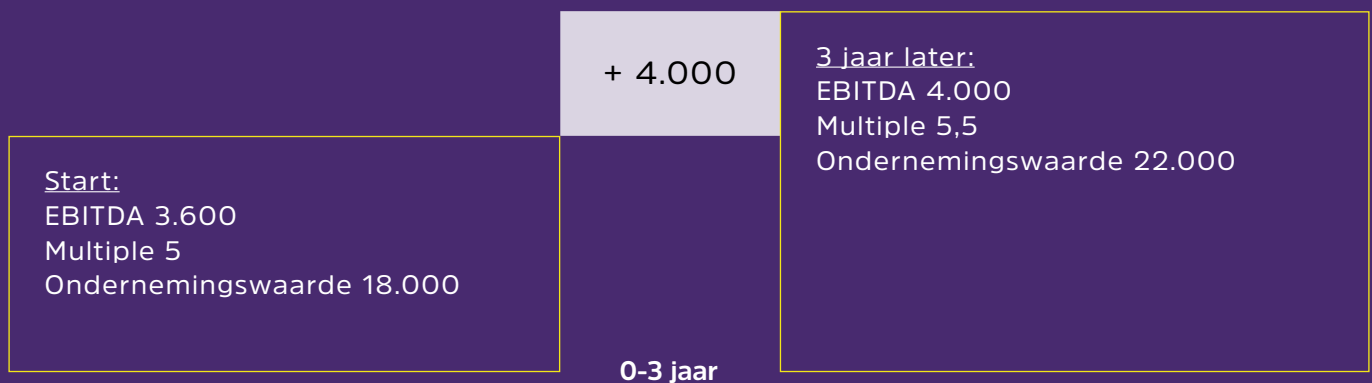
M&A-perspectief naar de markt te kunnen kijken, identificeren we wat een bedrijf aantrekkelijker maakt. Zo helpen we ondernemers met het inzien waar de waarde van hun bedrijf in zit en waar nog potentieel te vinden is.



Huidige businessmodel



Waarde gecreëerd



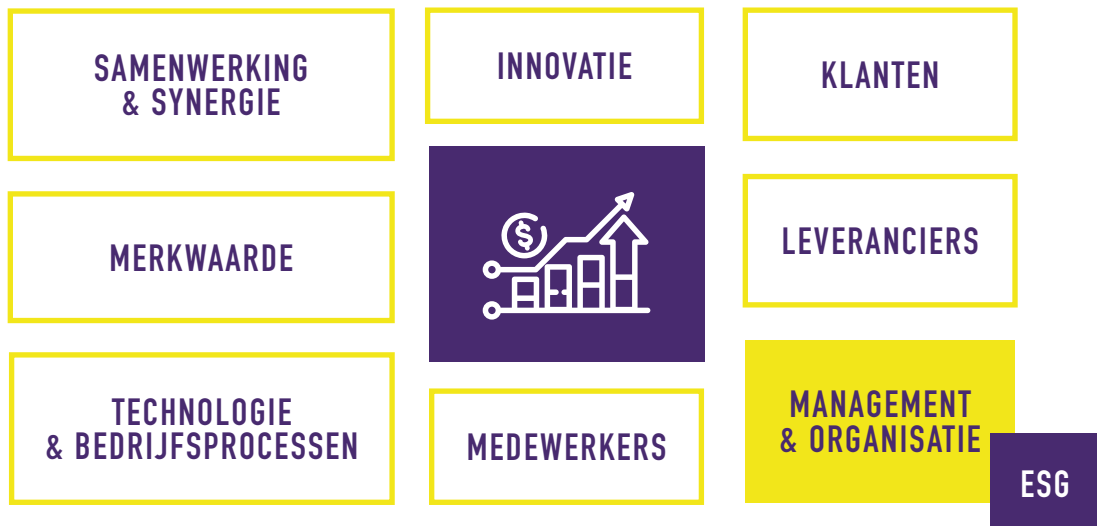
5.2 WAT IS EEN VALUEDRIVER? WAT VOEGT DEZE TOE?

Een valuedriver is een niet-financiële factor die invloed heeft op de toekomstige cashflow van een bedrijf. Deze invloed kan zowel positief als negatief zijn. Het identificeren van valuedrivers helpt ondernemers bij het zien waar de waarde van het bedrijf zit en waar deze nog wordt vernietigd.

Niet elke valuedriver is net zo belangrijk voor iedere sector. Het belang van technologie is voor metaalbewerkers extreem hoog om zodoende de tekorten aan vakpersoneel te kunnen managen. Dat bijvoorbeeld niet in alle sectoren van toepassing.

De Valuedriver Selectie Tool helpt ons bij het identificeren van de meest invloedrijke valuedrivers voor een specifiek bedrijf. Aan de hand van 52 stellingen brengen we deze voor de organisatie in kaart. Uit de acht valuedrivers worden dan drie of vier drivers geselecteerd die de meeste invloed hebben op het bedrijf en waar het meeste optimalisatiepotentieel ligt. Op deze manier zorgen we ervoor dat de ondernemer zijn schaarse tijd in de juiste thema's investeert waardoor er met oog op resultaat gewerkt kan worden aan de ondernemingswaarde.

Er zijn acht valuedrivers geïdentificeerd:



5.3 DE VALUEDRIVER ‘MANAGEMENT & ORGANISATIE’ UITGELICHT

In valuemanagement gaan we bij ieder bedrijf aan de slag met deze valuedriver. Hierin onderzoeken we:

Persoonlijkheidstypen in het management

We onderzoeken de persoonlijkheidsprofielen binnen het managementteam om te begrijpen hoe verschillende kwaliteiten en gedragsvoorkeuren bijdragen aan besluitvorming en samenwerking. Dit is een hulpmiddel om te ondervinden of het huidige team in staat is om de doelen en groei van het bedrijf te verwezenlijken.

Hiërarchische structuur

We analyseren de hiërarchische opbouw van het bedrijf om te beoordelen of verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn verdeeld. Een goede structuur zorgt ervoor dat beslissingen sneller worden genomen en dat het management flexibel kan inspelen op veranderingen.

Strategische besluitvorming

We evalueren hoe strategische beslissingen worden genomen, inclusief de snelheid, kwaliteit en betrokkenheid van het team. Dit is essentieel omdat goede besluitvorming leidt tot een betere uitvoering van plannen en een hogere ondernemingswaarde.

Samenstelling en effectiviteit van het managementteam

We onderzoeken of het managementteam beschikt over de juiste combinatie van vaardigheden, ervaring en samenwerking. Dit bevordert efficiëntie in processen en leidt tot betere bedrijfsresultaten op zowel korte als lange termijn.

Door de persoonlijkheidsstijlen van het managementteam te koppelen aan de ontwikkelingsfase van het bedrijf, worden concrete aanbevelingen gedaan om de organisatie te kunnen laten groeien naar een volgende (groei)fase.

OVER DE AUTEURS

Aeternus heeft dit rapport opgesteld onder leiding van Niek Jacobs en Geert Smets, beide sectorspecialisten in het brancheteam Industrial Manufacturing van Aeternus en experts in valuemanagement.

Nevat en FPT droegen bij met branche-inzichten, met een actieve rol van industrie-specialist Edwin Dekker.

SAMEN NAAR DE TOEKOMST?

Durf de stap te zetten en werk samen binnen de branche. Zo blijft de sector innovatief, concurrerend en uw bedrijf toekomstbestendig.





YOUR M&A STRATEGIST.

Een succesvol bedrijf. De drijfveer van elke ondernemer. Succesvol ondernemen is doelen stellen die van grote waarde zijn. Tot het moment daar is om de volgende stap te zetten. Kopen of verkopen. Wanneer dat juiste moment is en hoe u naar dat momentum toewerkt? Daar ligt onze expertise. Specialistische kennis en ervaring gecombineerd met innovatieve methodes. Gefixeerd op het creëren van de hoogst haalbare waarde, trouw aan de waarden van de onderneming en haar ondernemer(s). Doelbewust, tactisch en operationeel, dat is onze aanpak. De zaken overzien, inzichtelijk maken en toeslaan op het juiste moment. Dat maakt ons succesvol in M&A.

Met meer dan 55 specialisten en vanuit kantoren in Amsterdam, Eindhoven en Venlo, houdt Aeternus zich bezig met (inter)nationale fusie- en overnameadviesing. Aeternus adviseert tevens bij bedrijfswaardering, valuemanagement en bedrijfsfinanciering. Onze klanten zijn bedrijven in het hogere segment van het MKB en zogeheten mid-corporates. Branches waarin we een sterk trackrecord hebben opgebouwd, zijn onder meer de Industrial Manufacturing, Transport & Logistiek, IT, Software en Technology, Business Services en Agribusiness & Food.



+31 (0)85 051 78 38

www.aeternuscompany.nl

Representative of:



AETERNUS

Corporate Finance