



CEO-AGENDA 2026

Der deutsche Maschinen- & Anlagenbau



Wenn Abwarten zum Risiko wird

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau wartet nicht auf den nächsten Aufschwung.

Er wartet auf Klarheit.

Viele Unternehmen spüren, dass klassische Maßnahmen – Kostenprogramme, Investitionsstopps, selektive Preisanpassungen – zwar notwendig, aber nicht mehr ausreichend sind. Die zentrale Frage lautet daher nicht: Wann kommt der Markt zurück? Sondern: Wie stellen wir unser Unternehmen so auf, dass es auch ohne Rückenwind erfolgreich bleibt?

Kosten, geopolitische Risiken, Nachfrageschwäche – all das ist bekannt. Neu ist, dass die Unsicherheit nicht mehr kurzfristig, sondern strukturell ist.

Das bedeutet: Die aktuellen Herausforderungen sind keine vorübergehende Phase, sondern Teil eines dauerhaft veränderten Umfelds, auf das sich Unternehmen strategisch einstellen müssen.

Von zyklischer zu struktureller Unsicherheit

Kurzfristige Unsicherheit ist das, womit der Maschinen- und Anlagenbau historisch gut umgehen konnte. Konjunkturelle Dellen, temporäre Nachfrageschwäche oder punktuelle geopolitische Schocks hat es immer gegeben. Man nahm sie hin in der Annahme, dass sie vorübergehen würden und sich anschließend wieder das „alte Normal“ einstellen werde.

Die Reaktionsmuster waren vertraut:

- Investitionen verschieben
- Kosten senken
- Durchhalten und auf bessere Zeiten warten

Dieses Muster hat in früheren Abschwüngen und Stagnationsphasen funktioniert. Heute jedoch sehen sich Unternehmen mit struktureller Unsicherheit konfrontiert. Es gibt kein klares „Normalniveau“ mehr, zu dem man einfach zurückkehrt. Die Unsicherheit entsteht nicht aus einem einzelnen Ereignis, sondern aus mehreren dauerhaft wirkenden Faktoren, die gleichzeitig auf Unternehmen einwirken:

- Kosten bleiben auf hohem Niveau
- Nachfrage ist fragmentierter und weniger gut planbar
- Geopolitik wird zum Dauer- und ist nicht mehr Ausnahmezustand



- Investitionsentscheidungen der Kunden dauern länger
- Technologie verschiebt Wettbewerbsgrenzen

Selbst wenn ein Problem nachlässt, bleiben andere bestehen.

Kurzfristige Unsicherheit bedeutete: Warten ist eine Option. Strukturelle Unsicherheit bedeutet dagegen: Warten wird zum Risiko.

Was, wenn Abwarten keine sichere Strategie mehr ist?

Die Fragen, die Führungsteams aktuell beschäftigen

Vor diesem Hintergrund verändern sich auch die Diskussionen in den Führungsetagen. In Gesprächen mit CEOs, Vorständen und Bereichsleitern im Maschinen- und Anlagenbau beobachten wir, dass klassische Konjunkturfragen zunehmend in den Hintergrund treten. Stattdessen rücken strategische Grundsatzfragen in den Mittelpunkt.

Wie belastbar ist unsere Kosten- und Ertragsstruktur in einem stagnierenden Umfeld?

Steigende Personal- und Materialkosten treffen auf Märkte mit begrenzter Preisdurchsetzung. Viele Unternehmen reagieren mit klassischen Kostenprogrammen – und stellen fest, dass diese zwar entlasten, aber allein keine nachhaltige Zukunftssicherung darstellen.

Investieren oder abwarten – was ist das größere Risiko?

Zurückhaltung bei Investitionen ist aktuell nachvollziehbar. Gleichzeitig wächst die Sorge, bei Produktivität, Automatisierung oder Digitalisierung langfristig den Anschluss zu verlieren. Die Frage lautet längst nicht mehr ob investiert werden soll, sondern wo und mit welchem strategischen Ziel.

Warum entwickeln sich Unternehmen im gleichen Markt so unterschiedlich?

Während der Gesamtmarkt stagniert, gibt es Unternehmen, die wachsen oder ihre Ertragskraft stabilisieren. Nicht aufgrund günstigerer Rahmenbedingungen, sondern aufgrund klarer strategischer Entscheidungen – etwa beim Portfolio, operativer Exzellenz oder im Aufbau service- und lösungsorientierter Geschäftsmodelle.

Welche Entscheidungen lassen sich nicht länger vertagen?

Viele Führungsteams bewegen sich zwischen dem Risiko des Aktionismus und der Gefahr des Abwartens. Gerade diese Balance entscheidet jedoch darüber,



welche strukturellen Optionen sich in den kommenden Jahren eröffnen oder dauerhaft schließen.

Was Unternehmen heute selbst gestalten können

Die gute Nachricht: Auch in einem Umfeld struktureller Unsicherheit liegen zentrale Hebel innerhalb des Unternehmens. Aus unserer Beratungspraxis im Maschinen- und Anlagenbau lassen sich drei Gestaltungsfelder identifizieren, die besonders wirksam sind.

Fokus

Unternehmen mit klar priorisierten, margenstarken Segmenten erhöhen ihre Handlungsfähigkeit signifikant. Portfolio-Management ist dabei keine reine Strategieübung, sondern eine Voraussetzung für Geschwindigkeit, Investitionswirksamkeit und klare Prioritätensetzung.

Marktzugang & Vertrieb

Ein klar priorisiertes Portfolio entfaltet seine Wirkung erst, wenn Marktzugang und Vertrieb darauf ausgerichtet und befähigt sind. Dazu gehören ein stringenter Vertriebswege-Mix (Direktvertrieb, Händler/Partner, digitale Kanäle), ein als Arbeitsoberfläche und nicht nur zur Datenablage genutztes CRM, datenbasierte Preis- und Angebotssteuerung sowie gezielte Händler- und Vertriebstrainings. Entscheidend ist die Verzahnung von Markt- und Kundenwissen mit Pipeline- und Account-Steuerung – so werden Fokus-Segmente schneller penetriert, Cross-/Up-Sell-Potenziale realisiert und die Vorhersagbarkeit der Ergebnisse erhöht.

Produktivität

Produktivitätssteigerung entsteht nicht zufällig. Sie erfordert konkrete Zielbilder für Automatisierung, Prozesse und Standorte sowie die Bereitschaft, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen. Der Hebel ist häufig größer – und schneller wirksam – als angenommen.

Lifecycle- & Service-Erlöse

Der größte, kurzfristig wirksame Hebel liegt in der konsequenten, datengestützten Ausschöpfung der installierten Basis: höhere Service-Anschlussquoten, proaktive Ersatzteil- und Wartungsangebote, Zustands- und Nutzungsdaten zur Planung von Interventionen sowie die strukturierte Rückgewinnung ruhender Kunden. Performance-basierte Serviceverträge (z. B. für Verfügbarkeit oder Output-KPIs) stabilisieren Erlösflüsse und vertiefen die Kundenbindung, selbst wenn sie klassisches Reparaturgeschäft teilweise substituieren. Neue Geschäftsmodelle aus Service, Software und Daten ergänzen diese Basis: Sie glätten Zyklen, erhöhen



Resilienz und verbessern die Planbarkeit, wenn sie klar in das Kernangebot integriert und kommerziell sauber gesteuert werden.

Ein Blick nach vorn

2026 wird nicht primär von externen Wachstumsimpulsen geprägt sein. Umso stärker rücken interne Entscheidungen in den Mittelpunkt. Nicht die Marktentwicklung wird den Unterschied machen, sondern strategische Klarheit und Umsetzungsstärke.

Gesprächsanstoß

Dieses Impulspapier liefert keine einfachen Antworten. Es beschreibt jedoch die Fragen, bei denen sich aktuell entscheidet, wie robust und zukunftsfähig Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau aufgestellt sind.

Argon & Co unterstützt Führungsteams dabei, diese Fragestellungen strukturiert, datenbasiert und umsetzungsnah anzugehen – von der strategischen Klarheit bis zur operativen Wirkung.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Thorsten Giesa

Senior Partner

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 160 90126109
thorsten.giesa@argonandco.com



Maik Kirwa

Principal

Oberanger 43
80331 München

+49 160 6694653
maik.kirwa@argonandco.com