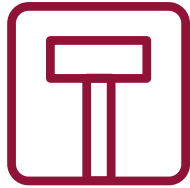


CEO Agenda im deutschen Maschinen- und Anlagenbau 2026

Wenn Abwarten zum Risiko wird

Impuls | Februar 2026

CEO-Agenda 2026 – Wenn Abwarten zum Risiko wird



Situation

- ▶ Der strukturelle Charakter der Unsicherheit ist neu
- ▶ Alte Rezepte greifen nicht mehr
- ▶ Abwarten wird zum Risiko



Fragen

- ▶ Wie belastbar ist unsere Kosten- und Ertragsstruktur?
- ▶ Wo investieren wir gezielt – und wo bewusst nicht?
- ▶ Wie gehen wir mit kaum planbarer US-Zollpolitik und geopolitischen Risiken um?



Maßnahmen

- ▶ Kurzfristig: Kosten- und Cash-Management, Ausschöpfung der Installed Base
- ▶ Mittelfristig: Prozessoptimierung und -automatisierung, effiziente Standortstrategien
- ▶ Langfristig: Margenstarke Segmente, neue Geschäftsmodelle, resiliente Wertschöpfungsketten



Der strukturelle Charakter der Unsicherheit ist neu

- ▶ Volatilität und Unsicherheit werden nicht mehr nur durch ein einzelnes Ereignis ausgelöst
- ▶ Mehrere dauerhafte Faktoren wirken gleichzeitig, z.B.
 - hohes Kostenniveau
 - fragmentierte Nachfrage
 - geopolitische Verschiebungen
 - Technologiewandel
- ▶ Selbst wenn sich ein Problem löst, bleiben andere bestehen

Alte Rezepte greifen nicht mehr

- ▶ Heimatmarkt bleibt klar schwächer als das Ausland
- ▶ Globale Nachfrage stabiler, jedoch durch geopolitische Risiken hoch volatil
- ▶ Positive Signale existieren, reichen aber nicht für einen Aufschwung¹
- ▶ Keine echte Trendwende, maximal fragile Stabilisierung
- ▶ 2026 ist kein Wachstumsjahr, sondern ein Struktur- und Anpassungsjahr

Abwarten wird zum Risiko

- ▶ Kurzfristige Unsicherheit bedeutete: Warten ist eine Option
- ▶ Strukturelle Unsicherheit bedeutet dagegen: Warten wird zum Risiko
- ▶ Klassische Konjunkturfragen treten in den Hintergrund und strategische Grundsatzfragen rücken in den Mittelpunkt

¹ Destatis meldet kurzfristig Auftragsspitzen ohne nachhaltige Trendwende; ifo & ZEW zeigen Erwartungsaufhellung bei weiterhin schwacher Lage

Worüber in der Vorstandsetage nachgedacht wird



Wie belastbar ist unsere Kosten- und Ertragsstruktur?

- ▶ Margendruck durch schwache Auslastung und strukturell steigende Kosten¹
- ▶ Preisdruck erfordert strikte Faktorkostenoptimierung und flexible Wertschöpfung
- ▶ Service-Level bindet Cash: Verfügbarkeit steigert Umsatz, erhöht aber Working Capital und Obsoleszenz
- ▶ Kundenspezifikationen treiben Komplexität und begrenzen Standardisierung, Plattformen und Vorfertigung

Wo investieren wir gezielt – und wo bewusst nicht?

- ▶ Investitionszurückhaltung ist rational, aber strategisch gefährlich: Produktivitäts- und Innovationsrückstand gegenüber Wettbewerbern²
- ▶ „Abwarten“ wird teuer: Selektive CAPEX in Automatisierung zur Zukunftssicherung
- ▶ Investitionsschwerpunkt auf Lösungen, die OPEX senken
- ▶ Gezielt investieren, nicht mit der Gießkanne. Portfolio priorisieren, Payback berücksichtigen

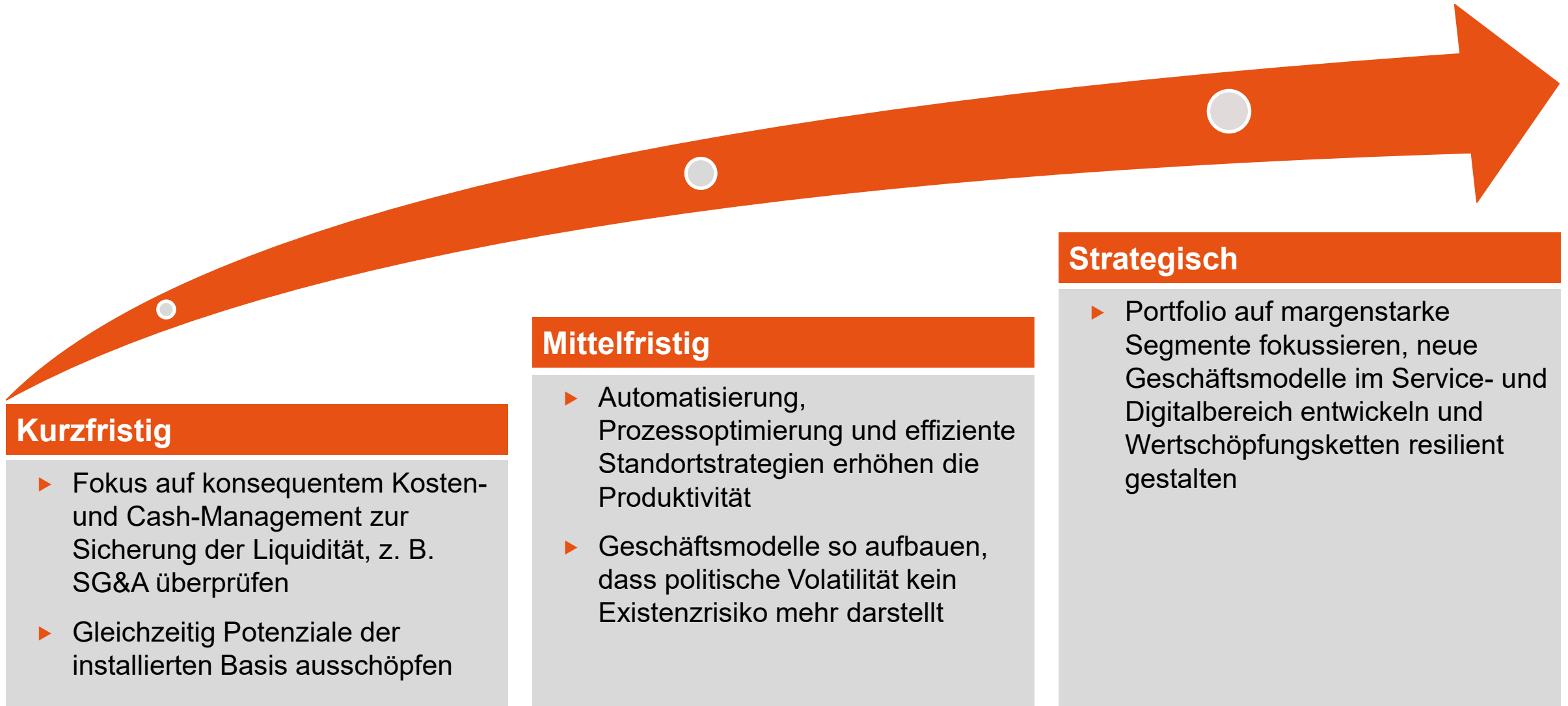
Wie gehen wir mit kaum planbarer US-Zollpolitik und geopolitischen Risiken um?

- ▶ Tariflandschaft volatil: 2025/26 breite US-Zollmaßnahmen, temporäre Truces, Ausnahmen – hohe Unsicherheit für Export und Preisgestaltung
- ▶ VDMA meldet Auftrags-/Umsatzdruck durch US-Zölle
- ▶ De-Risking und Diversifikation: Lieferketten regionalisieren/nearshoren, Abhängigkeiten reduzieren

¹ PwC Maschinenbaubarometer Q4/2025

² VDMA zeigt steigende Produktivitätslücken im internationalen Vergleich

Was jetzt auf der strategischen Ebene zu tun ist



Was jetzt auf der operativen Ebene zu tun ist



1

Fokus auf Segmente mit Marge, Marktposition und Differenzierung. Die Anpassung und Optimierung von Faktorkosten, sowie die Flexibilisierung der Wertschöpfungsketten sind zentral.

2

Marktzugang sichern und Vertrieb steuern. Ein priorisiertes Portfolio wirkt nur dann, wenn Vertriebswege, Pricing und Account Management darauf ausgerichtet sind.

3

Die installierte Basis nutzen. Die datengestützte Ausschöpfung von Lifecycle-Potenzialen stabilisiert Erlöse, glättet Zyklen und stärkt die Kundenbindung.

Unsere Branchenexperten sind für Sie da – sprechen Sie uns an



Dr. Thorsten Giesa

Partner

Über 20 Jahre Beratungserfahrung mit dem Schwerpunkt Strategie, Marketing, Vertrieb, Service & After Sales, Organisation und Transformation



Ralph Eckardt

Partner

Über 20 Jahre Erfahrung in Industrie und Beratung mit Schwerpunkten in E2E SC Kostensenkung, Netzwerk Optimierung, S&OP, sowie SC-TOM



Dr. Robert Stephan

Partner

21 Jahre Erfahrung in Supply Chain Management und Operational Excellence mit Fokus auf Profitabilität und digitaler Reifegrad



Maik Kirwa

Principal

Über 20 Jahre Erfahrung in Industrie und Beratung mit dem Schwerpunkt Organisation und operative Optimierung, insbesondere in SG&A und Engineering



Simon Hahn

Manager

Über 7 Jahre Beratungserfahrung mit dem Fokus auf Organisation, Transformation, Strategie, Service & After Sales

Argon & Co Deutschland auf einen Blick

Überblick



Fokus auf operative Strategie und Transformation



>800 Mitarbeitende mit viel operativer Erfahrung



Globale Präsenz (17 Länder) mit lokaler Expertise



Technisches Fachwissen und erprobte Methoden

Iris – State Of The Art Data Analytics & Artificial Intelligence (AI)



Data &
AI Advisory



Advanced
Operations
Analytics



AI
Applications



Enterprise
Services



LABS (Experiment and development of
the latest AI and data technologies)

Auszeichnungen



Leistungen

Strategic Vision



- ▶ Strategy & Transformation
- ▶ Performance & Restructuring
- ▶ Operating Model
- ▶ M&A

Functional Expertise



- ▶ Supply Chain Planning
- ▶ Procurement
- ▶ Logistics
- ▶ Manufacturing
- ▶ Finance & SG&A
- ▶ Sustainability
- ▶ Sales & Service Excellence

Digital, AI and Technology



- ▶ Data & AI
- ▶ Data Strategy
- ▶ Systems Integration
- ▶ Argon & Co Innovation Lab

Automotive

Energie &
Versorger

Financial
Services

Maschinen- &
Anlagenbau

Argon & Co Deutschland fokussiert sich auf vier Branchen und insbesondere auf den Maschinen- und Anlagenbau



Unsere Kunden aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie aus der produzierenden Industrie



Ansprechpartner



Dr. Thorsten Giesa

Partner und Leiter Branche MAB

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 160 90126109
thorsten.giesa@argonandco.com