

# GOLDGRUBE AFTERMARKET

Wie führende Maschinen- und Anlagenbauer durch Service Excellence  
Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Profitabilität steigern

*Juli 2026*

BENGALURU | BOSTON | DETROIT | LONDON | MUNICH | NEW DELHI | PARIS | SHANGHAI



# Europas Maschinen- und Anlagenbau in der Krise: Europäische Hersteller sind mit einer strukturellen Krise konfrontiert; ihr Neumaschinengeschäft steht unter intensivem Wettbewerbs- und Margendruck.

Wettbewerbsfähigkeit des deutschen und europäischen Maschinenbaus<sup>1</sup>, 2006-2026



Besonders in den letzten zwei Jahren berichten viele Maschinenbauunternehmen in Deutschland und Europa von einer spürbaren Verschlechterung ihrer Position im internationalen Vergleich.“

VDMA – 2026

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau verzeichnete im Februar 2026 ein reales Orderminus von 12% zum Vorjahr.“

Fachzeitung „Produktion“, 2026

Solange geopolitische Krisen ungelöst bleiben und der Mut zu umfassenden Reformen für bessere Standortbedingungen in Deutschland und in der EU fehlt, wird die Unsicherheit hoch bleiben.“

VDMA Baden Württemberg, 2026

## Herausforderungen im Neumaschinengeschäft

### Investitionszurückhaltung im Kundenumfeld



Unsichere Konjunkturlage führt zu verschobenen Investitionsentscheidungen – Neuaufträge bleiben aus oder werden kritischer geprüft. Entscheidungszyklen verlängern sich, Projektpipelines werden dünner.

### Wachsender Wettbewerbsdruck aus Asien



Asiatische Anbieter besetzen zunehmend das Mid-Range-Segment – mit wettbewerbsfähiger Qualität zu deutlich niedrigeren Preisen. Dabei machen sie den europäischen Herstellern nicht nur in Asien Konkurrenz, sondern drängen auch zunehmend in den europäischen Markt.

### Steigende Kosten am Standort Deutschland



Energie, Löhne und Materialkosten bleiben auf erhöhtem Niveau. Die Fixkostenbasis ist schwer zu senken – bei gleichzeitig sinkenden Verkaufspreisen im Wettbewerb mit asiatischen Anbietern entsteht eine strukturelle Margenschere.

### Doppelter Squeeze



Nachfrageschwäche und Preisdruck treffen das Neumaschinengeschäft gleichzeitig. Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen erwarten, dass chinesische Wettbewerber innerhalb von fünf Jahren Innovationsführer werden – ein deutliches Signal, dass Differenzierung über Technologievorsprung allein nicht mehr ausreicht.

# Chance Aftersales: Service Excellence ist der Schlüssel zu einer margenstarken, wettbewerbsfähigen Organisation.

Vorteile eines gut laufenden Aftersales- & Servicegeschäfts [Reihenfolge nach Wichtigkeit]



**Margenstarkes Geschäft mit wiederkehrenden Umsätzen**

**Service- und Ersatzteilgeschäft** generiert **regelmäßige, konjunkturunabhängige** Einnahmen mit strukturell **höheren Margen** als das Neumaschinengeschäft und **erhöht** damit die **Krisenresilienz**.



**Schaffen von Wettbewerbsvorteilen**

Da technologische Differenzierung allein nicht mehr ausreicht, schaffen **exzellenter Service, hohe Ersatzteilverfügbarkeit** und **schnelle Reaktionszeiten** entscheidende Wettbewerbsvorteile.



**Intensivierung der Kundenbindung**

**Wartungsverträge, schnelle Reaktion** und **hohe Ersatzteilverfügbarkeit** können den direkten Kundenzugang **sichern** und **reduzieren** Abwanderung zu Drittanbietern.



**Generieren von Marktinformationen**

Der **direkte Kundenkontakt** und die an der Maschine erhobenen Betriebsdaten ermöglichen **maßgeschneiderte** Angebote – etwa für **Modernisierungen** – und liefern gleichzeitig **wertvolle Impulse** für die **Weiterentwicklung** des Neumaschinengeschäfts.



Ein professionell aufgestelltes Aftersales- & Servicegeschäft ist der entscheidende Hebel, um Umsatz- und Margendruck im Neumaschinengeschäft strukturell zu begegnen.

Umsatz- und Margenpotenziale - At a Glance<sup>1</sup>



**+2-2,5x**

höhere Bruttomargen im Servicegeschäft



**+10-15%**

Umsatzsteigerung durch verbesserte Monetarisierung der installierten Basis



**~10%**

Kosteneinsparungen durch digitale Tools in Service Operations



**+40-50%**

Durchschnittliche Bruttomarge bei Ersatzteilen<sup>2</sup>

# Herausforderungen begegnen: Fehlender strategischer Fokus und inkonsequente Umsetzung verursachen häufig Ineffizienzen, Engpässe und ungenutztes Margenpotenzial.

## Herausforderungen für Maschinen- und Anlagenbauer

Trotz des hohen Potenzials schaffen viele Unternehmen es nicht, ihr Aftersales- und Servicegeschäft profitabel zu skalieren. Gründe hierfür sind:



### Fehlender strategischer Fokus

Ohne klare Serviceambition, definiertes Leistungsportfolio und marktgerechter Preislogik bleibt das Aftersales-Geschäft überwiegend reaktiv. Umsatzpotenziale werden dadurch nicht systematisch erschlossen.



### Schwache Marktbearbeitung

Reaktiver Servicevertrieb, geringe Penetration der installierten Basis und fehlende wiederkehrende Erlösmodelle begrenzen das Umsatz- und Margenwachstum.



### Operative Reibungsverluste

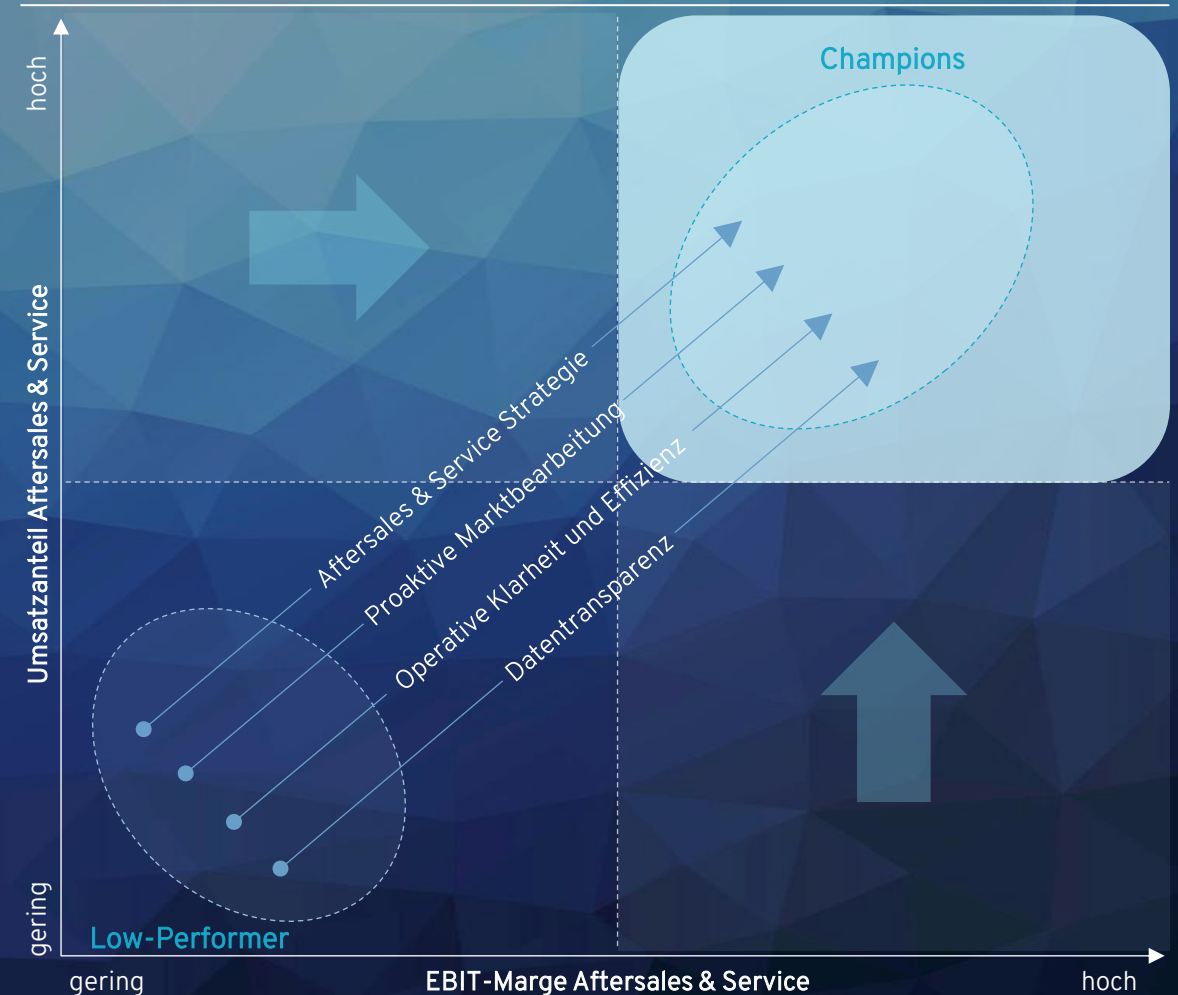
Ineffiziente Prozesse, unklare Verantwortlichkeiten und Kapazitätsengpässe erhöhen die Kosten und begrenzen Reaktionsgeschwindigkeit, Auslastung und Servicequalität.



### Mangelnde Datentransparenz

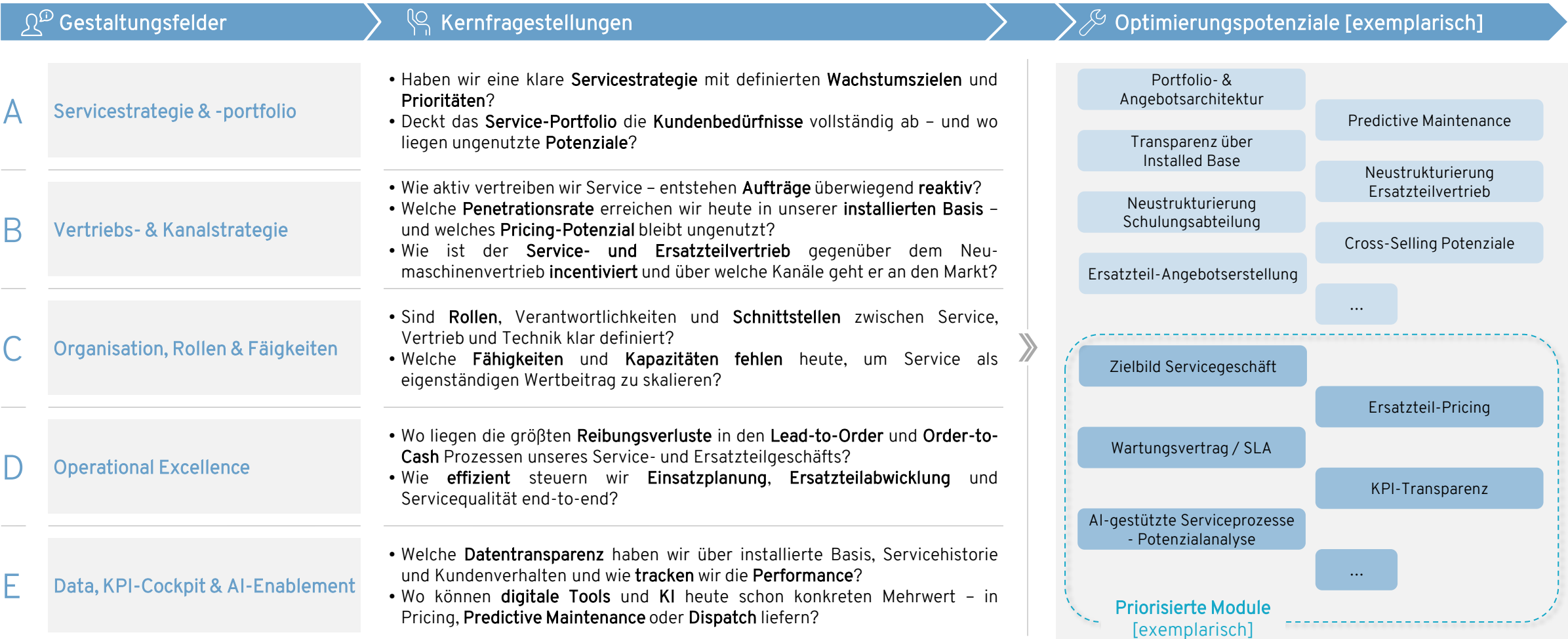
Fehlende Transparenz über installierte Basis, Serviceperformance und Kostenstrukturen erschwert die Steuerung und lässt Umsatz- und Margenpotenziale unerkannt.

## Überführung in Wachstumshebel



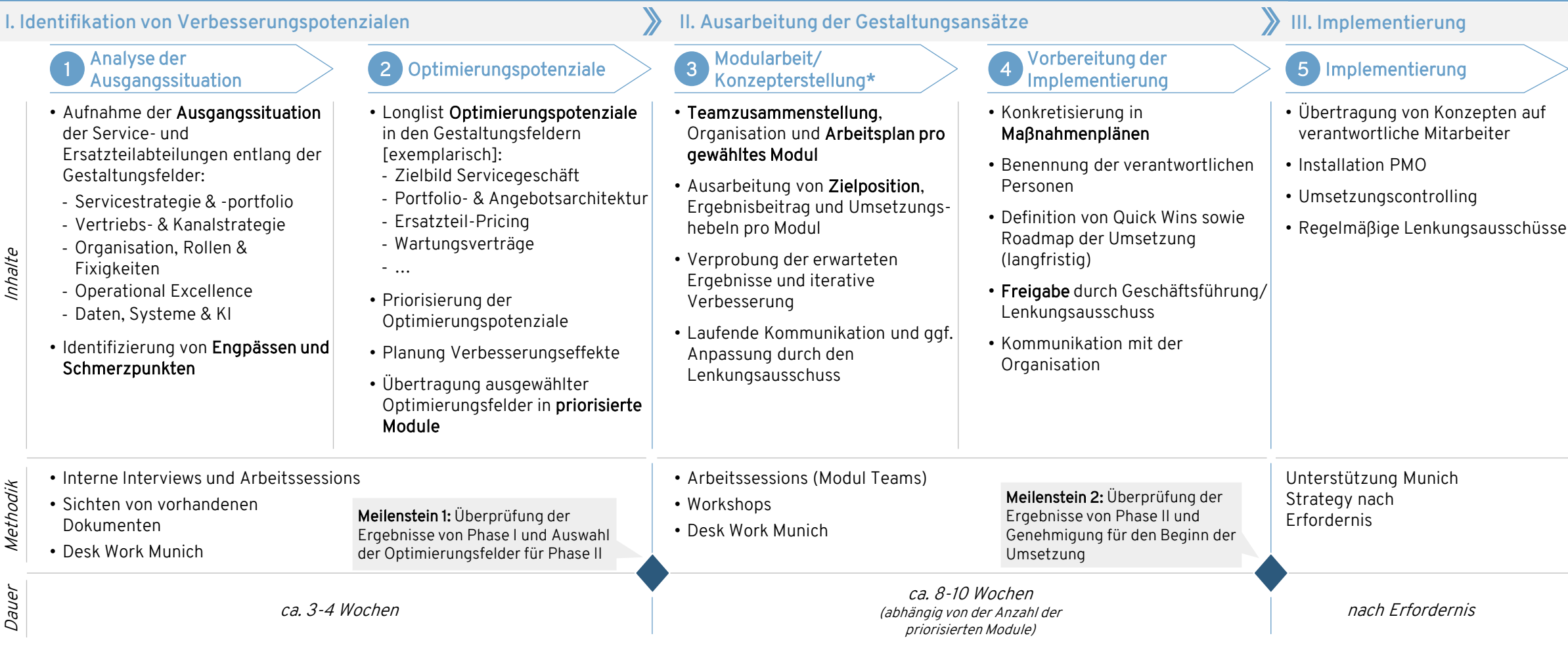
# Ihr Weg zur Service Excellence: Entlang dedizierter Fragestellungen erarbeitet Munich Strategy gemeinsam mit Ihnen ein individuelles Service-Excellence-Programm.

Kernfragestellungen und Optimierungspotenziale in den Gestaltungsfeldern



# Unser Vorgehen: In 12 Wochen begleiten wir Sie von der Potenzialidentifikation zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen mit Impact.

Vorgehen im Projekt [exemplarisch]



# Projektbeispiel: Neuausrichtung des Aftersales-Geschäfts für einen führenden Verpackungsmaschinenbauer

## HERAUSFORDERUNGEN DES KUNDEN

- Ersatzteilwachstum 2019–2023 stark preisgetrieben, preisbereinigtes Wachstum nur ca. **1,3% p.a.**
- Aftersales-Anteil mit ca. **15%** am Gesamtumsatz unter strukturellem Potenzial
- Ersatzteilkpakete bei weniger als **5%** der Neumaschinenprojekte mitverkauft
- Intransparenz über Umsatz- und Margenbeitrag von Serviceleistungen, Schulungen und Retrofits
- Unzufriedenheiten und Überlastung in den Service- und Ersatzteil-Teams

## Projektziele- und Ergebnisse [Auswahl]

### Ersatzteilgeschäft

- Pricing-Systematik:** Überarbeitung der VK-Kalkulation und Aufbau einer systemseitigen SK- und VK-Kalkulation im ERP
- Ersatzteilkpakete:** Erweiterung der Basis-Ersatzteilkpakete und strukturierte Mitvermarktung im Neumaschinengeschäft
- Vertrieb & Versand:** Personelle Verstärkung und Prozessdigitalisierung in Vertrieb, Versand und Zollabwicklung

### Servicegeschäft

- Retrofit-Geschäft:** Aufbau eines dedizierten Retrofit-Teams mit definierten Prozessen und quantifiziertem Marktpotenzial
- Schulungsabteilung:** Neuorganisation als Einheit mit definierten Verantwortlichkeiten und Abgrenzung zu anderen Einsätzen
- Service-Monetarisierung:** Anpassung Stundensätze und Softwarepauschalen Richtung Marktniveau

## Projektergebnisse [Auswahl]



## Unternehmensprofil

**Unternehmen:**  
Verpackungsmaschinenbauer

**Größenordnung:**  
~ 250 Mio. EUR Gesamtumsatz  
~ 15% Service- u. Ersatzteilumsatz

**Struktur:**  
Familienunternehmen



## Projektergebnis (Highlights)

**+35% zusätzlicher Aftersales-Umsatzhebel**  
durch strategische Monetarisierung von Ersatzteilen und Service-Leistungen (Umsatzplus nach 3 Jahren)

**~10%-Margenhebel**  
durch Pricing-Anpassungen identifiziert

**Konsequentes KPI-Controlling**

**Erhöhen der Mitarbeiterzufriedenheit**

# Wer wir sind

60+

Jahre Erfahrung

8

Globale Niederlassungen



350+

Jährliche Projekte

225+

Teammitglieder

## Ein geschätzter Partner für unsere Kunden.

Wir sind der Partner für profitables Wachstum und langfristige Wettbewerbsvorteile im Maschinen- und Anlagenbau. Mehr als 225 Berater, die über alle Segmente und Kontinente Unternehmen bei Strategie, Wachstum und Resilienz begleiten. **Wir machen Marktführer!**

Wir betreuen Führungskräfte, Unternehmer und Private-Equity-Experten sowie Branchenverbände aus verschiedenen Regionen. Unsere Arbeit verbindet fundierte Branchenkenntnisse mit strategischer Klarheit – und schafft so **Sicherheit, Vertrauen** und langfristige **Wirkung** für unsere Kunden.

# Autoren



## **Melissa Motyka – Associate Principal & Head of Industrial Automation**

Melissa Motyka ist Associate Principal bei Munich Strategy und verantwortet den Bereich Industrial Automation. Sie berät führende Industrieunternehmen im Maschinen- und Anlagenbau bei strategischer Weiterentwicklung, internationalem Wachstum und Transformation. Mit langjähriger Erfahrung aus internationalen Beratungsprojekten verbindet sie tiefes Branchenverständnis mit einem klaren Fokus auf umsetzbare Wachstumsstrategien und messbare Ergebniswirkung. Ihre Arbeit reicht von Komponentenlieferanten bis zu Systemanbietern und ist geprägt durch lösungsorientierte Zusammenarbeit, klare Kommunikation und langfristigen Kundenbeziehungen.



## **Kiriakos Miskakis – Project Manager & Co-Lead Transformation Services**

Kiriakos Miskakis ist Project Manager bei Munich Strategy und seit Co-Lead des Bereichs Transformation Services. Sein Schwerpunkt in der Strategieentwicklung und Strategietransformation der Bauindustrie. Seit 2025 ist er Co-Lead im Bereich Transformation Services. Durch die Verbindung von analytischer Präzision, kollaborativer Arbeitsweise und tiefgehender Branchenexpertise unterstützt er Kunden dabei, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln und deren erfolgreiche Umsetzung voranzutreiben, um nachhaltiges Wachstum und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

# Unser Fokus: Maschinen- & Anlagenbau

Thought Leadership und Endmarkt-Expertise entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Kern-segmente



Teile & Komponenten



Maschinenbau



Anlagenbau



Automatisierung & Integration

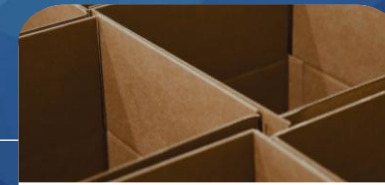
Ergänzende Segmente



Aftermarket  
(Service & Ersatzteile)



Software & Elektronik



Verpackungs- und Verbrauchsmaterialien

## Ausgewählte Segmente

Automatisierung und Robotik

HVAC- und Kältetechnik

Lebensmittelmaschinen

Verpackungsmaschinen

Baumaschinen und -anlagen

Industrieelektronik & Konnektivität

Mess- und Prüftechnik

Werkzeugmaschinen & Fertigungssysteme

Fördertechnik und Intralogistik

Kunststoff- und Gummimaschinen

Textilmaschinen

Holzbearbeitungsmaschinen

# Unser Serviceangebot

## Nachhaltige Wirkung in jeder Phase.

Wir begleiten unsere Kunden in jeder Phase ihrer Reise – mit Handlungsorientierten Erkenntnissen. Unser integrierter Beratungsansatz kombiniert Marktkenntnisse, strategische Einblicke und praktische Umsetzung, um Chancen zu erschließen – ganz gleich, ob Sie **wachsen**, **optimieren**, **transformieren**, **kaufen** oder **verkaufen** möchten

Organisches Wachstum

Unternehmensoptimierung

Anorganisches Wachstum

### Strategie & Marktkenntnisse

Wir definieren Wachstumsstrategien und identifizieren neue Marktchancen durch fundierte Branchenkenntnisse, Analysen und strategische Rahmenbedingungen.

### Unternehmensleistung & Transformation

Wir helfen unseren Kunden, Strukturen, Lieferketten und Geschäftsprozesse zu optimieren sowie Preisstrategien zu entwickeln, um messbare Leistungssteigerungen zu erzielen.

### Insights & Benchmarks

Wir übersetzen Daten in Richtung – mit Hilfe von proprietären Benchmarks und Leistungsanalysen, um bessere Unternehmensentscheidungen zu treffen.

### Mergers & Acquisitions

Wir begleiten unsere Kunden durch den gesamten Transaktionszyklus – von der Zielauswahl und Due Diligence bis hin zur Integration.

# Unser Vorteil

## Branchenexpertise

Wir kombinieren jahrzehntelange Erfahrung in der Maschinen- & Anlagenbau Branche mit einem tiefen Verständnis der Marktmechanismen.

## Unternehmerisches Denken

Wir denken wie Unternehmer, mit strategischer Weitsicht und operativem Pragmatismus. So erkennen wir Wachstumschancen und steigern die Performance.



## Analytische Exzellenz

Unsere Projekte basieren auf Fakten und Daten – gestützt auf proprietäre Benchmarks, bewährte Frameworks und mehr als 500 erfolgreiche umgesetzte Projekte.

## Partnergeführte Zusammenarbeit

Jedes Projekt wird persönlich von unseren Partnern gesteuert, mit Erfahrung, Pragmatismus und unternehmerischem Blick. Für echten und nachhaltigen Mehrwert.

# Wir freuen uns auf den Austausch

## Einzigartige Expertise, weltweite Präsenz.



### EUROPA

**München, Deutschland | Europa-Hauptsitz**

Türkenstraße 5

Tel. +49.89.1250.1590

**Paris, Frankreich**

110 Avenue Victor Hugo 92100

Tel. +33.1.46.99.59.60

**London, Vereinigtes Königreich**

info@duckercarlisle.com

Tel. +44.204.6002.245

### AMERIKA

**Troy, Michigan, USA | Globaler Hauptsitz**

1250 Maplelawn Drive

Tel. +1.248.644.0086

**Boston, Massachusetts, USA**

1 Lincoln Street, Suite 2400

Tel. +1.800.929.0086

### ASIEN

**Bengaluru, Indien**

Indiqube Sapphire, 73/1, St. Marks Road

**Neu-Delhi, Indien**

2A-123, WeWork Eldeco Center, Malviya

**Shanghai, China**

108 Yuyuan Road, Suite 903

Tel. +86.21.6443.2700

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die von der Munich Strategy GmbH & Co. KG als zuverlässig erachtet werden. Die Ausarbeitung des Dokuments wurde mit größter Sorgfalt vorgenommen. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der in dem Dokument enthaltenen Informationen übernimmt die Munich Strategy GmbH & Co. KG keine Gewähr. Ferner übernehmen die Autoren keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Die in diesem Dokument gewonnenen Erkenntnisse erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

Die Urheberrechte liegen ausschließlich bei der Munich Strategy GmbH & Co. KG, sämtliche Arten der Vervielfältigung und Veröffentlichung bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Munich Strategy GmbH & Co.KG.

**Wir machen Marktführer.**

Munich Strategy GmbH & Co. KG · Türkenstrasse 5 · 80333 München · +49 (0)89 - 1250 1590 · [www.munich-strategy.com](http://www.munich-strategy.com) · [info@munich-strategy.com](mailto:info@munich-strategy.com)