

ERFOLG GEGEN LOW-COST-KONKURRENZ – WIE DIE UMSETZUNG GELINGT

Ein Strategie-Blueprint für Branchenführer unter Druck

München, September 2026



Branchenkontext: Der Druck auf europäische Maschinen- und Anlagenbauer nimmt strukturell zu – von zwei Seiten gleichzeitig, ohne dass Entlastung absehbar ist.

Wettbewerbsdynamik

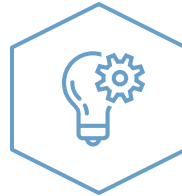


Gründe für den steigenden Druck auf etablierte Branchenführer¹



Nachfrageverschiebung nach Asien

Bevölkerungs- und Einkommenswachstum sowie Industrialisierung verlagern die Investitionstätigkeit zunehmend aus Europa heraus, wo neue Kapazitäten und Projekte entstehen. Lokale Anbieter sind näher am Kunden und richten Angebot, Preis und Service auf lokale Anforderungen aus.



Technologischer Aufholprozess

Asiatische Anbieter professionalisieren ihre Kompetenzen in Engineering, Software und Systemintegration rasch und schließen Qualitäts- und Funktionslücken. „Good enough“-Angebote erfüllen damit zunehmend industrielle Anforderungen.



Kosten- und Lieferkettenvorteile

Dichte Zuliefernetzwerke, lokales Sourcing, Skaleneffekte und oft günstigere Produktionsbedingungen senken die Kostenbasis asiatischer Wettbewerber. Das erlaubt aggressive Preise bei akzeptabler Qualität – vor allem in wachstumsstarken, volumenreichen Mid-Market-Segmenten.



Industriepolitische Asymmetrien

Subventionen, staatlich gestützte Nachfrage, lokale Standards und teils asymmetrischer Marktzugang begünstigen heimische Anbieter. Das stärkt sie im Heimatmarkt und trägt ihre internationale Expansion, während europäische Anbieter unter restriktiveren Bedingungen agieren.



Europäische Transformationsfraktionen

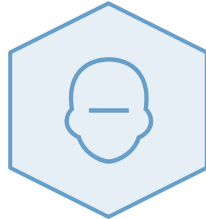
Europäische Maschinen- und Anlagenbauer bleiben oft in gewachsenen Portfolios und Organisationsmodellen verhaftet. Komplexität, lange Entscheidungswege und zurückhaltende Kapitalreallokation in Digitalisierung, Services und neue Plattformen bremsen die Anpassung, kosten Geschwindigkeit und treiben Kosten.

Warnsignale: Der Druck zeigt sich meist nicht in einzelnen Ereignissen, sondern in wiederkehrenden Mustern bei Vertrieb, Preisen und Margen.

Welche dieser Signale erkennen Sie wieder?

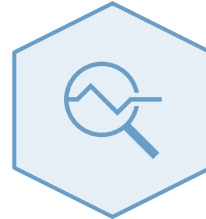
Sie verlieren einst sichere Aufträge

- Verlieren Sie gegen Wettbewerber, die Sie vor drei Jahren nicht ernst nahmen?
- Sind Sie zunehmend „Second Source“ statt bevorzugter Lieferant?
- Laden Kunden Sie zu Ausschreibungen nicht mehr ein?



Wachstum entsteht, wo Sie am schwächsten sind

- Wächst Ihr Geschäft langsamer als die Märkte, in denen Sie tätig sind?
- Verlieren Sie in Asien Volumen an lokale Anbieter?



Margen erodieren bei stabilem Volumen

- Wachsen Kosten und Komplexität schneller als Ihre Differenzierung?
- Nehmen Varianten, Sonderlösungen und Engineering-Aufwand zu?
- Binden Sonderlösungen und Kundenwünsche einen wachsenden Teil Ihrer Kapazität?



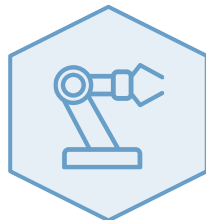
Ihr Preis Premium steht in Frage

- Ist der Preis das dominierende Argument in Ihren Kundengesprächen?
- Sagen Kunden Ihnen, dass eine einfachere Lösung genügen würde?
- Geben Sie Rabatte, um Volumen zu halten?



Ihre installierte Basis entgleitet Ihnen

- Übernehmen Dritte Ihr Service-, Ersatzteil- und Retrofit-Geschäft?
- Gehen Ersatzinvestitionen an andere Anbieter?
- Wächst Ihr Serviceumsatz langsamer als Ihre installierte Basis?



Schlüsselkunden verlagern ihre Beschaffung

- Kauft ein Key Account inzwischen lokal in Asien?
- Fordern Kunden lokale Preise und Lieferzeiten von Ihnen?
- Qualifizieren Globalkunden asiatische Lieferanten als Second Source?



Ihre Gegenmaßnahmen greifen nicht

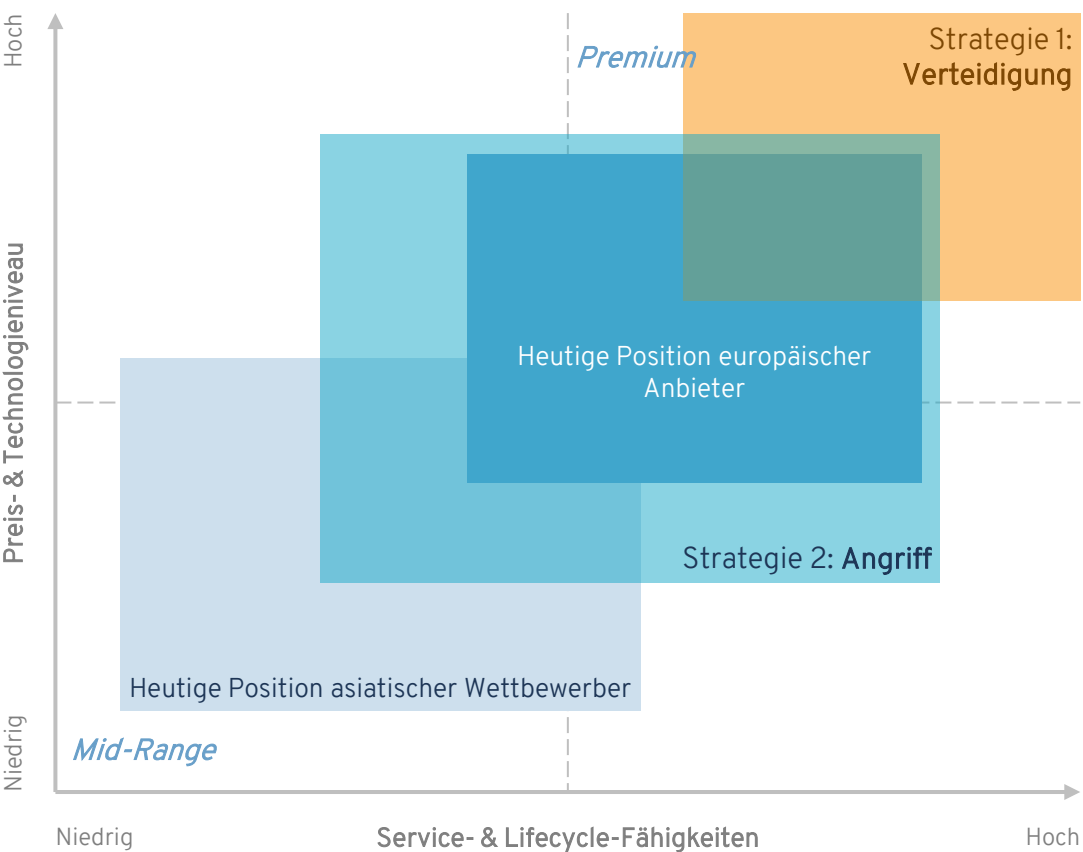
- Stoppen Kostenprogramme und Vertriebsinitiativen den Trend nicht?
- Reagieren Sie mit Einzelmaßnahmen statt mit einer klaren Richtung?
- Läuft dieselbe Diskussion seit mehr als zwei Jahren?



Hinweis: Einzelne betrachtet lädt jedes Signal zu einer operativen Antwort ein – treten mehrere zugleich auf, deuten sie auf ein strukturelles Problem.

Strategische Antworten: Stillstand ist keine Option – Unternehmen in einer vergleichbaren Situation wählen normalerweise eine von zwei Strategien. Beide bauen auf vorhandenen Stärken auf.

Strategische Antwortmuster



Details zu den strategischen Antwortmustern



Verteidigung

Strategisches Ziel

Direkter Wettbewerb wird vermieden oder verzögert, indem die Premiumposition gezielt gestärkt und ausgebaut wird.

Wettbewerbsposition

Fokus auf Premium(-Nischen) in ausgewählten Technologien, in denen Engineering-Kompetenz entscheidend bleibt; das Portfolio schärft sich.

Zentrale Hebel

Portfoliooptimierung, Innovationsführerschaft, Systemintegration und Monetarisierung der installierten Basis entlang des Lebenszyklus.

Vorhandene Stärken

Tiefe Applikationsexpertise in kritischen Prozessen, große installierte Basis, etablierte Marke und Vertrauenskapital.

Kritische Risiken

„Premiumfalle“ – Überengineering, Variantenwildwuchs und Fixkosten wachsen schneller als Differenzierung und Preismacht.



Angriff

Dem (asiatischen) Wettbewerb wird direkt begegnet – über Mid-Range-Diversifikation, ohne Aufgabe der Premiumposition.

Premium- und wachsende Mid-Range-Segmente werden parallel bedient – mit breiterer regionaler Präsenz und größerem adressierbarem Marktvolumen.

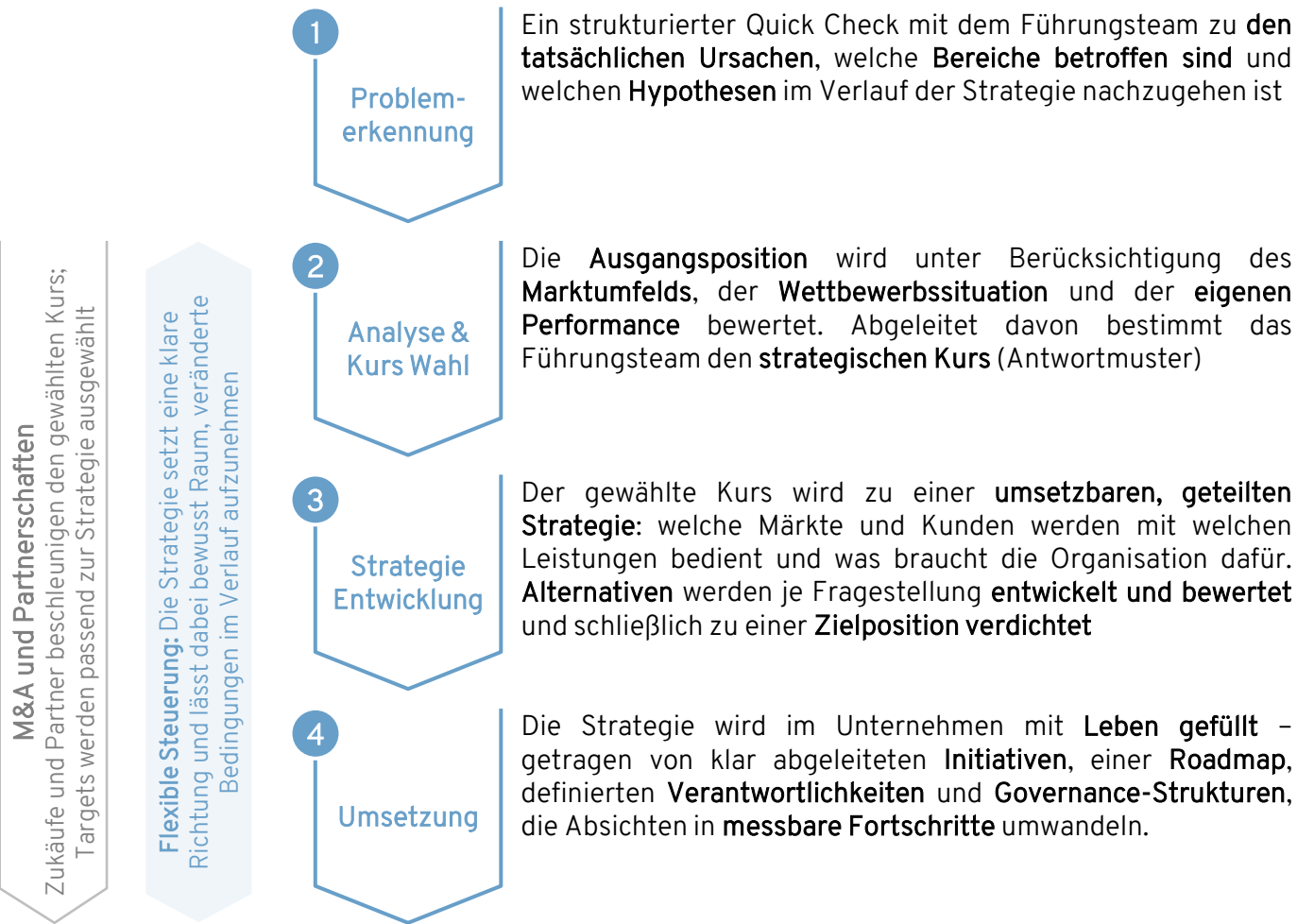
Separate „good enough“-Einheit, Design-to-Cost-Modulplattform, lokale Wertschöpfung und lokale Partnernetzwerke.

Breite Technologiekompetenz, europäische Qualitätswahrnehmung als Adoptionsbeschleuniger und etablierter Kundenzugang.

Kannibalisierung von Preis und Marke, premiumgeprägte Kultur gegen Standardisierung, Know-how-Abfluss durch Lokalisierung.

Unser Strategieansatz: Gemeinsam entwickeln wir einen strategischen Kurs, der zu Ihrem Marktumfeld und Ihren Stärken passt – und Ihre Position nachhaltig sichert.

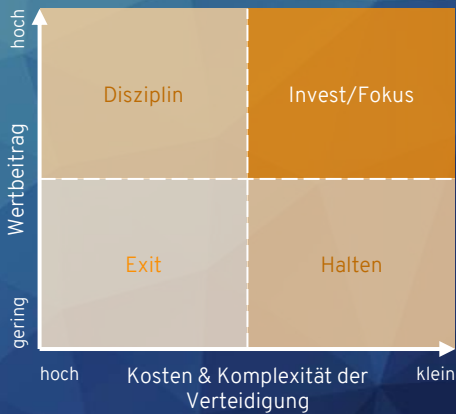
Der Strategieprozess – so gehen wir vor



1) Diese Unterlage behandelt die zwei typischen Muster, wobei in der Praxis auch hybride Ansätze mit Elementen aus beiden Mustern vorkommen.

Je nach Muster – wie die Strategie entwickelt wird

Verteidigung: Konzentration auf die verteidigungsfähigen Geschäftssegmente, inklusive angrenzender Premiumnischen – mit klassifizierten Segmenten, abgeleiteten Werthebeln je Fokusfeld und Abwägung gegenüber Kosten und Komplexität



ODER¹

Angriff: Aufbau einer zweiten Säule (Mid-Range) entlang der Wertschöpfungskette, vom Markt her gedacht – mit Optionen je Feld, untereinander und auf die Marktanforderungen abgestimmt



Ihr Nutzen: Wir messen uns daran, ob Sie danach in Ihrem Markt weiter führend sind – mit einer klaren Positionierung und einer Organisation, die den eingeschlagenen Kurs dauerhaft trägt.

Klarheit – Standpunkt und Richtung



Klare Positionierung

Was Sie wem anbieten und warum Kunden sich für Sie und gegen Alternativen entscheiden



Realistisches Bild des Wettbewerbs

Wo Wettbewerber aufgeschlossen haben, wo nicht und wie tragfähig Ihr verbleibender Vorsprung ist



Bewusste Wahl des Spielfelds

Die Segmente, Applikationen und Kanäle, in denen Sie antreten – und welche Sie bewusst auslassen



Festgelegte Richtung

Ein abgestimmter Kurs, die zugrundeliegenden Abwägungen dokumentiert und die Diskussionen abgeschlossen

Schlagkraft – bereit zum Handeln



Abgestimmtes Führungsteam

Eine gemeinsame Antwort im Führungsteam statt eines Kompromisses konkurrierender Agenden



Entschlossene Organisation

Die Richtung wird weit über die Führungsebene hinaus verstanden und bis zur Umsetzung gemeinsam getragen



Passendes Organisationsdesign

Strukturen, Entscheidungsrechte und Anreize, welche die Richtung stützen statt durch Historie gewachsen



Umsetzungsfähigkeit

Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Steuerung stehen – gestützt auf einen Business Case zur Sicherstellung notwendiger Ressourcen

Wettbewerbsstärke – Position, die hält



Stärkere Marktposition

Marktanteile in den gewählten Segmenten verteidigt oder zurückgewonnen statt erodiert



Verteidigte Margen

Preispremien halten, wo Nutzen belegbar ist – und Komplexität entfällt, wo er es nicht ist



Zurückgewonnene Initiative

Züge im eigenen Takt statt als Reaktion auf den Wettbewerb

Erfolgreiche Projektbeispiele: Zwei Maschinen- und Anlagenbauer standen vor ähnlichen Herausforderungen und fanden jeweils unterschiedliche Antworten durch einen strukturierten Ansatz.

Fallbeispiele



Verteidigung

Kontext	Hersteller von Werkstoffprüftechnik, mittlerer dreistelliger Millionenumsatz, Weltmarktführer mit einer im Vorgängerzyklus aufgebauten Premiumposition
Ausgangslage	Technische Vergleichbarkeit steigt, chinesische Anbieter gewinnen in den adressierten Segmenten. Marktwachstum außerhalb des Heimatmarktes , Durchdringung in Nordamerika und China hinter dem Anspruch, der Premiumsanspruch uneinheitlich eingelöst
Kernfrage	Wo bleibt die Premiumposition verteidigungsfähig – und was braucht es, um sie belegbar statt behauptet zu machen?
Vorgehen	Bewertung auf Segmentebene von Markt, Wettbewerb und eigener Position, mit besonderem Fokus auf Wettbewerbsdynamiken in China . Erarbeitet und entschieden mit dem Führungsteam in mehreren Workshops , gestützt auf Tiefeninterviews mit Kunden, Regionalgesellschaften und Partnern
Ergebnis	Premiumposition geschärft statt verbreitert: Konzentration auf definierte Fokusbranchen, Differenzierung verlagert von der Maschine auf die Kundenapplikation über den gesamten Lebenszyklus . Installierte Basis als zweite Ertragssäule etabliert , finanziert über lokale Wertschöpfung und schlanke Strukturen
Wirkung	Eine auf belegbarem Kundennutzen verteidigte Premiumposition statt Reputation, mit definiertem Wachstumspfad und den Mitteln zur Finanzierung

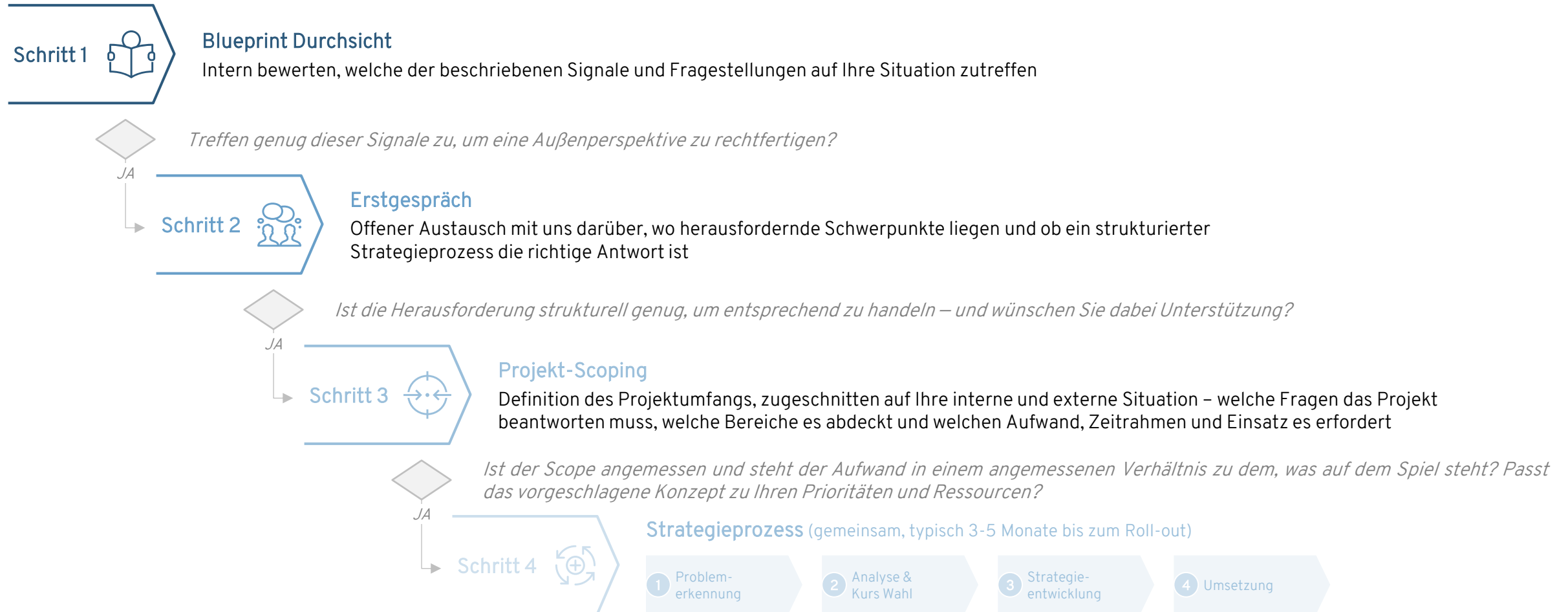


Angriff

Kontext	Verpackungsmaschinenbauer, oberer Mittelstand, europäische Premiumposition mit globalem Vertrieb und etabliertem Produktions-Footprint in Asien
Ausgangslage	Low-Cost-Wettbewerber drängen nach oben, Anteile in standardisierten Baureihen erodieren . Der adressierbare Markt verengte sich, das Unternehmen wurde weiter in die Premiumnische gedrängt – während ein großer Mid-Range-Markt ungenutzt war
Kernfrage	Wie gelingt der Eintritt in den Mid-Range-Markt bei weiter wachsender Premiumposition – in welchen Segmenten und auf welchem Weg?
Vorgehen	Systematische Bewertung von Segmenten, Angebot, Marktzugang und Delivery-Setup, basierend auf Marktforschung in den Zielregionen und enger Einbindung lokaler Teams . Optionen entwickelt mit einer diversen Arbeitsgruppe und auf Vorstandsebene entschieden, inkl. Akquisitionsoptionen neben organischem Weg
Ergebnis	Markteintritt in das Mid-Range-Segment über die Akquisition eines Spezialisten , Marktbearbeitung unter der erworbenen Marke , parallel das eigene Portfolio standardisiert und den asiatischen Produktionsstandort neu ausgerichtet für kosteneffiziente Fertigung. Best-Practice-Austausch schuf bilaterale Synergien
Wirkung	Zugang zu einem deutlich größeren adressierbaren Markt , bei intakter Premiumposition und Marke . Umsatzgewinne und Kostenvorteile wurden gruppenweit realisiert

Ihr Start mit Munich Strategy: Ein Programm dieser Größenordnung braucht eine fundierte Entscheidung. Drei klar definierte Schritte schaffen die Grundlage – gerne begleiten wir Sie dabei.

Von diesem Dokument zum passenden Strategieprozess



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.

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 im Maschinen- und Anlagenbau 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.

Unser Fokus: Maschinen- & Anlagenbau

Thought Leadership und Endmarkt-Expertise.

Bei Munich Strategy widmen wir uns der Zukunftsgestaltung unserer Kunden. Unser **analytischer Ansatz** und **unternehmerisches Denken** ermöglichen es unseren Kunden, sich in komplexen, technisch geprägten Märkten zu behaupten und sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Mit fundierter Branchenexpertise, jahrzehntelanger Beratungserfahrung und praxisnaher Zusammenarbeit entwickeln wir **Wachstumsstrategien**, **Transformationsprogramme** und **M&A-Initiativen**, die messbaren Erfolg liefern.

Kern-segmente



Teile & Komponenten



Maschinenbau



Anlagenbau



Automatisierung & Integration

Ergänzende Segmente



Aftermarket
(Service & Ersatzteile)



Software & Elektronik



Verpackungs- und Verbrauchsmaterialien

Maschinen- und Anlagenbau-Team

Engineering Performance. Fortschritt gestalten.

Unser internationales Industrial Automation-Team vereint tiefgehende Branchenexpertise mit strategischer und operativer Exzellenz. Wir unterstützen Maschinenbauer, Automatisierungs- und Lösungsanbieter sowie Investoren in vielfältigen Anwendungen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von Komponenten, Werkzeugen und Spezialausrüstung bis hin zu Handling- und Prozessautomatisierung.

Auf Basis einer nachweislichen Erfolgsbilanz in Strategie, Transformation und M&A arbeiten wir mit unseren Kunden als Partner zusammen – mit analytischer Tiefe, unternehmerischem Geist und praxisnaher Zusammenarbeit, um messbares Wachstum und nachhaltige Wirkung zu erzielen.



Matthias Riemann
Managing Principal
riemann@munich-strategy.com
+49-89-1250-1590



Melissa Motyka
Head of Industrial Automation Europe
mmotyka@munich-strategy.com
+49-89-1250-15961



Ansgar Breuer
Consultant
breuer@munich-strategy.com



Amy Marzonie
Principal (US Standort)
amarzonie@duckercarlisle.com



Tarun Chhibber
Asia Pacific Lead (Indien Standort)
tchhibber@duckercarlisle.com

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 · info@munich-strategy.com