Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 16–18 | 2025

Globale Lieferketten



3 **Geopolitik: Das Eis wird dünner**

So beeinflussen die weiteren Vorgehensweisen der USA und Chinas unsere Lieferketten in Deutschland und Europa.

4 **Arbeitshilfe: Supply-Chain-Management**

Globale Einkäufer werden zunehmend mit Störungen der Lieferketten konfrontiert. Hier sehen Sie die 12 wichtigsten Störungsarten und wie Sie sie erkennen.

5 **Interview: KI & Global Sourcing**

Wichtige Erkenntnisse für globale Warenströme angesichts des zunehmenden Protektionismus – und wie Künstliche Intelligenz hier unterstützen kann.

TOP-THEMA

6 **Problematische Lieferketten**

3 exklusive Expertenmeinungen zu den Themen Handelskrieg, Packmittel und Nearshoring in Bezug auf die Lieferketten.

ZOLEX
GRENZENLOS DENKEN, GLOBAL HANDELN.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel
ist seit über 15 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Ungewisse neue Welt

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich hätte nie gedacht, dass sich unsere Welt noch einmal so gravierend ändern kann, mit negativen Auswirkungen auf die internationalen Handelsströme. Ungewissheiten und plötzliche Störungen der globalen Lieferketten stehen auf der Tagesordnung der Einkaufsverantwortlichen.

Profunde Kenntnisse über eine Vielzahl geopolitischer Zusammenhänge sind daher für global agierende Einkäufer, aber auch für Einkäufer mit Fokus auf den deutschen Lieferdatenstamm, unerlässlich, da die Vorlieferanten wiederum aus Drittländern kommen und somit von Einschränkungen betroffen sein können.

Damit Sie gewappnet sind, beleuchten unsere Experten mit verschiedenen Beiträgen und Arbeitshilfen das Thema globale Lieferketten.

Ihr
Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

Alle Arbeitshilfen als Downloads unter **www.zolex.de/arbeitshilfen**

INHALTSVERZEICHNIS

GEOPOLITIK 3
☐ Der Einfluss der Geopolitik auf Ihre Lieferketten

ARBEITSHILFE 4
☐ Reflexionsfragen zu 12 wichtigen Störungsarten bei den Lieferketten

INTERVIEW 5
☐ Zunehmender Protektionismus und seine Auswirkungen

TOP-THEMA 6
☐ 3 Expertenmeinungen zu wichtigen Themen bezüglich globaler Lieferketten

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ 8
☐ Wie können Einkäufer KI in der Lieferkette sinnvoll einsetzen?

METHODIK 9
☐ Die SWOT-Analyse für potenzielle und bestehende Lieferanten aus Japan

ARBEITSHILFE 10
☐ Interkulturelle Kriterien beachten und globale Lieferketten schützen

NACHHALTIGKEIT 11
☐ 10 Probleme aus der Praxis hinsichtlich Umsetzung

NACHRICHTEN 12
☐ Wie hilfreich ist DeepSeek für Einkäufer?

Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager" erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228/95501 00, Fax: 0228/36 96 480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – hiermit ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: Logo-Print GmbH, Gutenbergstraße 39/1, 72555 Metzingen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Globale Lieferketten" liegt der Ausgabe KW 16–18/2025 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

GEOPOLITIK

Das Eis wird dünner: Die unmittelbaren Auswirkungen der aktuellen Geopolitik auf die globalen Lieferketten

Allerspätestens seit der Nominierung Donald Trumps als republikanischer Präsidentschaftskandidat war klar, dass dies nicht nur politische, sondern auch massive wirtschaftliche Folgen für die globalen Lieferketten haben wird. Ich zeige Ihnen wichtige Auswirkungen, die in Zusammenhang mit den beiden einzigen Supermächten – den USA und China – in Deutschland und der EU eintreten können.

1. Mit einer EU-Stimme zu sprechen ist schwierig

Aufgrund zahlreicher Partikularinteressen einzelner EU-Länder, ausgeprägter Egos einiger Regierungschefs und deren höchst individueller Beziehungen zu den USA und China wird es schwierig, dass die EU-Regierungen mit einer einheitlichen Stimme sprechen. Das macht uns schwach.

2. Unterschiedliche Importzölle der USA für einzelne EU-Länder

Da die USA zu einzelnen EU-Ländern, u. a. Ungarn und Italien, freundschaftlichere Beziehungen als beispielsweise zu Deutschland (kein Wunder nach Deutschlands intensiv demonstrierter Bevorzugung der Demokraten) pflegen, könnten die USA unterschiedliche Zollsätze gegenüber den verschiedenen EU-Ländern verhängen und ihre „Lieblinge" somit bevorteilen.

3. Die USA werben deutsche Firmen ab

Aufgrund der Importzölle und der guten Standortbedingungen in den USA haben viele Firmen keine andere Wahl, als den riesigen Markt in den USA als Produzent vor Ort zu bedienen. Einkäufer müssen sich nun auf diese Local-to-Local-Tendenzen einstellen.

4. Die USA könnten Flüssiggaslieferungen drosseln oder erhöhen

Da Deutschland – anders als einige EU-Länder – sofort vom russischen Gas Abstand nahm, sind wir beim Gas versorgungstechnisch nicht mehr ganz unabhängig von den USA. Was mit unserer einheimischen Industrie passiert, wenn die USA ihre Lieferung drosseln oder an der Preisschraube drehen, will ich mir gar nicht ausmalen. Ein ganz neues Szenario tauchte die Tage auf, als die USA wieder einen Gasbezug aus Russland befürworteten.

5. Die USA könnten ein Freihandelsabkommen diktieren

Ein eventuelles Freihandelsabkommen zwischen den USA und der EU würde Zölle in beide Richtungen verhindern, hätte aber folgende zusätzliche Probleme:

- Einige Warengruppen würden von der Zollbefreiung weiter ausgenommen werden.
- Europäische Produzenten bekämen negative Auswirkungen zu spüren.
- Amerikanische Normen und lockerere Qualitätsvorschriften würden diktiert und umgesetzt.

6. Indirekte Auswirkungen auf den Handel mit China

Ein Handelskrieg zwischen den USA und China wirkt sich unweigerlich auch auf Deutschland und die EU aus:

- China droht mit vermehrten Exportkontrollen von Rohstoffen, auch in die EU.
- China überflutet die EU mit Billigwaren und tritt als Konkurrent auf.
- Die USA setzen chinesische Produkte auf eine Blacklist und verlangen dies auch von der EU.
- Weitere Drittländer könnten sich China anschließen.

7. Die aktuellen Zölle der USA gegenüber Mexiko und Kanada

Die nun in Kraft getretenen Zölle gegenüber den Nachbarländern der USA, Kanada und Mexiko, werden sich auch auf deutsche Firmen auswirken, wenn diese von ihren dortigen Produktionsstandorten direkt in die USA liefern.

Autor: Hans-Christian Seidel

ZOLEXCONNECT
Ihr Netzwerk für Zoll-, Export- & Import-Themen

Online-Netzwerk-Event 14. Mai 2025

Informieren Sie sich über aktuelle Entwicklungen!
Globale Lieferketten stehen infolge unvorhersehbarer Ereignisse ständig vor neuen Herausforderungen. Bleiben Sie als Einkäufer auf dem Laufenden, um frühzeitig und proaktiv zu handeln.

Von 10:00 bis 12:30 Uhr erwarten Sie spannende Impulsvorträge unter anderem zu den Themen „Geopolitik" und „Lieferkettengesetz" sowie wertvolle Praxis-Tipps für Ihre Arbeit im Außenhandel.

Jetzt kostenlos anmelden: **http://link.zolex.de/connect**

Diese und alle weiteren Arbeitshilfen finden Sie auch unter www.zolex.de/arbeitshilfen

ARBEITSHILFE

So erkennen Sie 12 Störungen bei Ihren globalen Lieferketten

In der heutigen Zeit werden insbesondere globale Einkäufer mit zunehmenden Störungen der Lieferketten konfrontiert. Unser Chefredakteur Hans-Christian Seidel zeigt Ihnen mit diesen Reflexionsfragen, wie Sie den wichtigsten 12 Störungsarten bei den Lieferketten im Vorfeld wirksamer begegnen können.

NR.	STÖRUNGSART	REFLEXIONSFRAGEN
1	**Rohstoffverknappung**	Bei welchen Rohstoffen drohen Verknappungen? Soll ich meinen Lagerbestand massiv erhöhen? Bei welchen Rohstoffen erhöht China seine Exportkontrollen? Gibt es kritische Vorlieferanten, die auf unsere direkten Lieferanten einwirken? Gibt es eine alternative Zweitquelle?
2	**Geopolitische Einschläge**	Droht in dem Lieferland ein Krieg? Wird die Handelswelt bipolarer? Sind Transportrouten gesperrt oder blockiert? Drohen bei einem Handelskrieg weitere Importzölle?
3	**Hohe Inflationsrate**	Steigt im Lieferland die Inflationsrate mit Auswirkungen auf die Preise?
4	**Fachkräftemangel**	Verlängern sich durch Fachkräftemangel die Lieferzeiten? Reduziert sich durch Fachkräftemangel der Service? Leiden durch Fachkräftemangel Produktionskapazitäten? Gibt es vermehrte Beanstandungen bei Qualität, Verpackung, Lieferpapieren und Palettierung? Steigen die Löhne?
5	**Klimakrisen**	Wie hoch sind klimatische Risiken – wie Tsunamis, Erdbeben, Stürme – und treten diese zu bestimmten Jahreszeiten auf?
6	**Seuchen**	Besteht in dem Lieferland eine Seuchengefahr?
7	**Hohe Energiepreise**	Droht eine Verknappung bei den fossilen Rohstoffen? Ist mit massiven Preiserhöhungen zu rechnen?
8	**Währungsschwankungen**	Sind mehr Euro aufzuwenden, um den Lieferanten in seiner Währung zu bezahlen? Bekommt der Lieferant beim Umtausch immer weniger Geld in seiner Landeswährung, weil der Euro schwächer wird?
9	**Rückständige Lieferanten**	Liefert der Lieferant keine CBAM-relevanten Daten? Ist sein QS-System rückständig? Ist er in Bezug auf das EU-Lieferkettengesetz als kritisch einzustufen? Ist eine KI-Anbindung beim Lieferanten schwierig? War er Cyberattacken ausgesetzt?
10	**Mangelnde Frachtkapazitäten**	Haben wir genügend Frachtraum reserviert? Stehen alternative Frachtarten zur Verfügung? Müssen wir alternative Transportwege berücksichtigen?
11	**Lieferanteninsolvenzen**	Gibt es bei den Lieferanten Indizien für Liquiditätsprobleme?
12	**Konsumschwankungen**	Haben unsere Endprodukte starke Nachfrageschwankungen? Was bedeutet das für die Beschaffungsmärkte, gerade bei akuten Mehrmengen oder Bedarfsrückgängen?

Übersicht: 12 Störungsarten bei Ihren globalen Lieferketten – eigene Darstellung

INTERVIEW

Was bedeutet der zunehmende Protektionismus für die globalen Warenströme?

Wie sich der zunehmende Protektionismus auf die globalen Warenströme auswirkt und mit welchen Tools Künstliche Intelligenz den Einkauf hierbei zunehmend unterstützen kann, erörtern Hans-Christian Seidel und Thomas Mademann von der GMVK Procurement GmbH in Essen.



Hans-Christian Seidel:

Welche Änderungen kann ein Einkäufer aufgrund des zunehmenden Protektionismus in Bezug auf die globalen Warenströme einleiten?

Thomas Mademann:

Die gravierenden Änderungen geostrategischer Rahmenbedingungen im Einkauf erzwingen eine Weiterentwicklung der Beschaffungsstrategien. Die Kalkulation von Beschaffungskosten und Verkaufspreisen ist um Aspekte wie Zölle, CBAM und EUDR zu erweitern.

Dabei gewinnt das Stammdatenmanagement an Bedeutung, weil mit der Produktherkunft verbundene Zoll- und Exportbeschränkungen in den Blick zu nehmen sind. Der Einkauf muss mit dem Vertrieb eine Matrix aufbauen, für welche Verkaufsmärkte welche Beschaffungsmärkte betriebswirtschaftlich vorteilhaft sind. Er braucht also einen Crashkurs in geostrategisch fundierter Beschaffungspolitik.

Es ist für alle Unternehmen, die ihre Produkte oder Leistungen außerhalb der EU verkaufen, erforderlich, die Einkaufsbedarfe möglichst in multiplen Beschaffungsmärkten, also in unterschiedlichen Märkten/Kontinenten, beschaffen zu können. Das ist auch ein Risikomanagement-Erfordernis.

Ein Fokus auf wenige Quellen wird hier wohl nicht mehr ausreichen. Folglich gewinnt ein aktives und globales Beschaffungsmarketing eine neue Bedeutung. Die Beschaffungsstrategien werden um Entscheidungen über eine Globalisierung oder Lokalisierung ergänzt werden. Der Einkauf muss also strategischer und vernetzt mit den Teams aus Supply Chain, Vertrieb und Steuern/Zoll/Recht agieren.

Hans-Christian Seidel:

Wie kann Künstliche Intelligenz Einkäufer zukünftig bei einer Gefährdung der Lieferketten unterstützen?

Thomas Mademann:

Wenn die Nutzung multipler Beschaffungsmärkte Kernaufgabe des strategischen Einkaufs ist, braucht es eine Vervielfachung der Beschaffungsmarketingkapazitäten. Der Einkauf braucht für alle infrage kommenden Beschaffungsmärkte Longlists möglicher Lieferanten.

Die Erstellung solcher Longlists können heute KI-gestützte Software-Lösungen wie Scoutbee übernehmen. KI kann viele Millionen Websites durchsuchen und systematisch Unternehmen identifizieren, die mit dem Idealprofil neuer Lieferanten Übereinstimmungen aufweisen.

Die Fähigkeit, mithilfe von Large Languages Models Informationen in vielen Sprachen auswerten und auf Lieferantenzielprofile mappen zu können, erspart Ihnen die lästige und zeitintensive Beschäftigung mit vielen wenig erfolgversprechenden Unternehmen in Märkten, zu denen der Einkauf bisher noch gar keinen Zugang hatte. So kann sich der Einkauf mit den Hot Candidates befassen und gewinnt mehr Zeit für eine belastbare Lieferantenqualifizierung in neuen und interessanten Märkten.

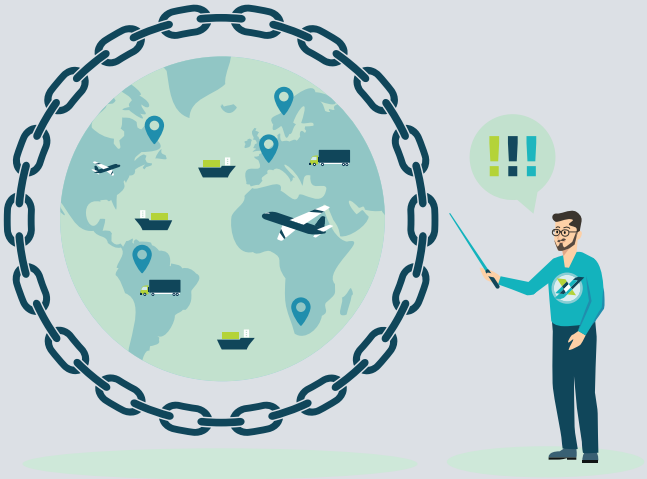


Thomas Mademann ist Geschäftsführer der GMVK Procurement GmbH aus Essen. Die Passion des Diplom-Militärwissenschaftlers ist es, den Einkauf bei seiner Transformation vom Bestellbüro zum Manager der externen Wertschöpfung persönlich und mit seinem interdisziplinären Team zu unterstützen.

TOP-THEMA

Handelskrieg, Packmittel, Nearshoring: 3 exklusive Expertenmeinungen

Egal, ob die US-Zollpolitik einen Handelskrieg auslöst und China sowie die EU Gegenmaßnahmen einleiten: Die globalen Lieferketten werden für zahlreiche Warengruppen immer anfälliger und riskanter. Auch sinnvolle Gegenmaßnahmen wie Nearshoring oder Derisking stellen leider kein Allheilmittel dar, sondern bergen ebenfalls beträchtliche Unsicherheiten. Daher hat Hans-Christian Seidel 3 bekannte Experten zu unterschiedlichen Themenkomplexen in Bezug auf das Lieferkettenmanagement befragt: Thorsten Gareis zum Thema Handelskrieg mit den USA und China, Andreas Schmidtke zum Thema Lieferkettenproblematik bei Packmitteln und Stephan Gras zum Thema Nearshoring und Derisking.



Hans-Christian Seidel:

Die Zollpolitik der USA wirkt sich insbesondere auf die Lieferketten deutscher Firmen negativ aus. Vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass die USA einzelne EU-Länder mit unterschiedlichen, d. h. niedrigeren Zöllen versehen werden. Wie wirken sich die US-Zölle sowie ein eskalierender Handelskonflikt oder gar ein Handelskrieg zwischen den USA und China Ihrer Meinung nach auf die globalen Lieferketten aus?

Thorsten Gareis:

1. Vor- und Nachteile einer Zollpolitik

Die US-Zollpolitik wird für deutsche Unternehmen zunehmend zur Belastung. Zölle sollen zwar heimische Märkte schützen und Handelsungleichgewichte ausgleichen, schaden in der Praxis aber global vernetzten Firmen. Besonders problematisch ist die ungleiche Behandlung innerhalb der EU: Länder mit niedrigeren US-Zöllen haben klare Vorteile, was nicht nur deutsche Unternehmen benachteiligt, sondern auch die europäische Einheit schwächt.

Die EU steht vor einem Dilemma: Entweder sie reagiert mit eigenen Zöllen und riskiert eine Eskalation oder sie versucht, bessere Bedingungen auszuhandeln – was angesichts der wirtschaftlichen Abhängigkeit von den USA schwierig ist.

2. Deutsche Exportindustrien unter Druck: Zölle als Kostenfalle

Besonders betroffen sind exportorientierte deutsche Industrien wie Automobilbau, Maschinenbau und Chemie/Pharma. Höhere US-Zölle erschweren den Marktzugang, zwingen Unternehmen zu Kostensenkungen oder Produktionsverlagerungen – beides schadet dem Wirtschaftsstandort Deutschland.

Zudem verteuern Zölle auf Zulieferteile und Rohstoffe die heimische Produktion. Eine Verlagerung in Länder mit günstigeren Zöllen klingt verlockend, ist aber mit hohen logistischen und finanziellen Hürden verbunden.

3. Der Handelskrieg zwischen den USA und China als unkontrollierbarer Risikofaktor

Der eskalierende Handelskrieg zwischen den USA und China bedroht deutsche Unternehmen, die stark in globale Wertschöpfungsketten eingebunden sind. China ist ein zentraler Lieferant, besonders für die Auto-, Maschinenbau- und Pharmaindustrie. US-Strafzölle auf chinesische Waren und Chinas Gegenmaßnahmen lösen eine Kettenreaktion aus, die deutsche Firmen trifft. Höhere Kosten für Vorprodukte verteuern die Produktion in Deutschland erheblich. Alternativen sind rar, teurer und lassen sich nicht kurzfristig realisieren.

4. China wendet sich ab – Gefahr für deutsche Beschaffungsstrategien

China orientiert sich zunehmend an anderen Handelsallianzen wie BRICS Plus und reduziert seine Abhängigkeit vom Westen. Dadurch könnte Europa langfristig an Bedeutung verlieren, was deutschen Unternehmen den Zugang zu wichtigen Rohstoffen und Produkten erschwert. In einer ohnehin unsicheren Weltwirtschaft macht das die Planbarkeit für deutsche Firmen noch schwieriger.

5. Handlungsempfehlungen für eine widerstandsfähige Wirtschaft

Unternehmen sollten sich nicht von Protektionismus einschränken lassen, sondern aktiv neue Märkte erschließen. Freihandelsabkommen und Partnerschaften in Südostasien, Lateinamerika und Afrika helfen, Abhängigkeiten zu verringern und Zollrisiken zu minimieren.

Eine diversifizierte Beschaffung durch Nearshoring und Multi-Sourcing sowie Produktionskapazitäten in stabileren Regionen stärken die Widerstandsfähigkeit. Gleichzeitig lohnt es sich, in Lagerkapazitäten und strategische Rohstoffreserven zu investieren.

Automatisierung und Digitalisierung können Handels- und Zollprozesse beschleunigen, während flexible Lieferketten und schnelle Entscheidungen Unternehmen anpassungsfähiger machen. Durch branchenübergreifende Vernetzung und Verbandsarbeit lassen sich Wettbewerbsnachteile ausgleichen und eine einheitliche EU-Handelspolitik stärken.

Aktive Beteiligung an politischen und wirtschaftlichen Dialogen hilft, Handelskonflikte abzumildern. Direkter Austausch mit Partnern in den USA und China kann individuelle Lösungen ermöglichen, bevor staatliche Regulierungen Geschäfte belasten.

Letztlich braucht es Agilität und strategische Weitsicht, um Wettbewerb zu sichern. Wer frühzeitig auf Diversifizierung, Digitalisierung und Diplomatie setzt, bleibt trotz globaler Spannungen wettbewerbsfähig.



Thorsten Gareis, Geschäftsführer der Innoproc GmbH, unterstützt seine Kunden in der strategischen Beschaffung bei Investitionsprojekten und vermittelt Fachpersonal für den interimistischen Einsatz.

Hans-Christian Seidel:

Wo sehen Sie im Bereich Packmittel eine potenzielle Bedrohung für die Lieferketten?

Andreas Schmidtke:

Die größten Bedrohungen für Lieferketten im Packmittelbereich sind Rohstoffknappheit, regulatorische Hürden und Abhängigkeiten von wenigen Lieferanten.

Papier, Holz und Kunststoffe unterliegen starken Preisschwankungen, die durch geopolitische Krisen und hohe Energiekosten verschärft werden. Gleichzeitig stellen verschärfte Umweltauflagen wie CO_2-Steuern und neue Verpackungsgesetze Unternehmen vor Herausforderungen.

Auch die zunehmende Marktkonzentration ist ein Risiko: In der Wellpappen-Branche gab es den Zusammenschluss von Smurfit Kappa und WestRock sowie die geplante Fusion von DS Smith mit International Paper. Bei hoher Nachfrage und knappen Rohstoffen nutzen diese Unternehmen möglicherweise ihre Marktstellung, um Preise unabhängig von realen Kostensteigerungen anzuheben oder – wie während der Corona-Pandemie – Mengen nur selektiv zuzuteilen.

Zudem sorgt der Wandel zu nachhaltigen Packmitteln für neue Abhängigkeiten, da Recyclingmaterial und alternative Rohstoffe nicht in ausreichender Menge verfügbar sind. Unternehmen sollten daher frühzeitig diversifizieren, alternative Materialien prüfen und ihre Lieferketten aktiv managen.

Wer sich jetzt vorbereitet, sichert sich langfristig Versorgungssicherheit und bleibt auch in herausfordernden Märkten wettbewerbsfähig.



Andreas Schmidtke berät mit seiner Firma EUPAS in Ritterhude mittelständische Unternehmen und unterstützt diese bei der Optimierung ihrer Kosten, vor allem der Verpackungskosten.

Hans-Christian Seidel:

Stichwort Nearshoring und Derisking: Wo sehen Sie bei europäischen Lieferanten eine potenzielle Bedrohung für die Lieferketten?

Stephan Gras:

Die Verlagerung von Produktions- und Beschaffungsprozessen näher an den Heimatmarkt – bekannt als Nearshoring – soll Lieferketten widerstandsfähiger machen. Doch auch innerhalb Europas gibt es Risiken. Steigende Lohn- und Energiekosten könnten die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Zulieferer wie die Automotive-, Pharma-, Elektronikindustrie etc. beeinträchtigen.

Zudem kann die Abhängigkeit von wenigen regionalen Lieferanten neue Verwundbarkeiten schaffen, etwa durch regulatorische Veränderungen oder geopolitische Spannungen. Besonders in kritischen Industrien wie Halbleitern oder Batterietechnologie bleibt die Diversifikation essenziell. Unternehmen sollten Nearshoring daher mit einer breiteren Resilienzstrategie verbinden, die flexible Beschaffungsquellen und technologische Innovationen einschließt.



Stephan Gras ist Eigentümer der Supply Chain Training Consulting Coaching in Ostfildern sowie Vorstandsmitglied des BMÖ (Bundesverband Einkauf, Materialwirtschaft, Logistik in Österreich).

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Wo können Einkäufer KI aktuell in der Lieferkette sinnvoll einsetzen?

Für viele Einkäufer stellt sich die folgende Frage: Wie und mit welchen vorhandenen Plattformen kann Künstliche Intelligenz (KI) bei den Herausforderungen – auch unter dem Phänomen BANI – in der Lieferkette unterstützen? Unser Experte Frank Sundermann beantwortet sie hier für Sie.

VUCA war gestern, heute ist BANI

Unsere Welt ist heutzutage nicht mehr VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous). Das war vor der Corona-Pandemie und dem Ukraine-Krieg.

Nein, heute leben wir in einer Welt von BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). Also einer dürren und nicht linearen Welt, die uns Angst macht, weil wir sie nicht mehr begreifen. Insbesondere bei diesem Begreifen kommt KI zum Tragen, da ihr Mehrwert daran liegt, Muster zu erkennen, die wir Menschen nicht oder zu spät wahrnehmen.

KI in der Lieferkette fängt vorne an

Der Einsatz von KI in der Lieferkette beginnt bereits bei der Bedarfsplanung. Da die Stärke von KI in der Mustererkennung liegt, können Einkäufer Erkenntnisse aus vorhandenen ERP-Daten ziehen, um neu eingehende Auftragsdaten besser bewerten zu können. So kann der Einkauf bei stärker oder schwächer werdender Nachfrage die Beschaffung in der Lieferkette steigern oder auch drosseln.

HINWEIS

Algorithmen helfen, Trends schneller zu erkennen
Softwareanbieter wie z. B. SAP haben ihre Planungslösungen um Machine-Learning-Algorithmen ergänzt, damit diese Trends schneller erkannt werden, insbesondere bei Tausenden unterschiedlicher Produkte, wo der Mensch schnell den Überblick verliert.

Gegen Risiko hilft KI

Wie anfällig unsere globalen Lieferketten sind, haben wir in den letzten Jahren gemerkt. Um die Risiken von Versorgungsengpässen schneller zu erkennen, ist KI ein effektives Gegenmittel wie Antibiotika gegen Bakterien.

Supply-Chain-Risk-Management-Lösungen wie z. B. Sphera tracken die Lieferanten und Transportrouten hinsichtlich möglicher Gefahren wie Bränden, Streiks, Naturkatastrophen, Insolvenzen und gesperrten Kanälen (z. B. Suezkanal). Die Information kann entscheidend sein, um ggf. auf alternative Lieferanten oder Routen auszuweichen.

Wer wie bei einem Hausmittel auf eine einfache, aber effektive Lösung der Lieferantenrisiken setzen will, kann sich auch mittels Google Alert regelmäßig über seine Lieferanten informieren.

Mit ChatGPT zu mehr Nachhaltigkeit

Risiken gibt es nicht nur durch Versorgungsengpässe, diese können auch in der fehlenden Nachhaltigkeit der Lieferanten liegen. Auch hier arbeiten Plattformen wie Integrity Next und Prewave mit KI-basierten Crawlern, die das Internet nach Meldungen zu Nachhaltigkeitsverstößen durchsuchen und verdichten.

Aber auch Large-Language-Modelle wie z. B. ChatGPT werden heutzutage eingesetzt, um Lieferanten nach NACE-Code automatisch zu klassifizieren, was für die Wesentlichkeitsanalyse wichtig ist.

So ist dies für Tausende von Lieferanten innerhalb eines Tages möglich, wofür ohne KI wahrscheinlich Wochen notwendig wären.

FAZIT

If you are not using AI, what are you waiting for?
Weil unsere Welt immer weniger greifbar und komplexer wird, ist der Einsatz von KI umso wichtiger. Wo Sie damit anfangen, hängt von Ihrer spezifischen Situation ab. Lösungen wie die oben erwähnten gibt es – und viele mehr. Es geht also nicht mehr um „ob“, sondern nur noch um „wo“ Sie starten, um Ihre Lieferkette mittels KI ein bisschen weniger BANI zu machen.

Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.



ARBEITSHILFE

Die SWOT-Analyse als erste schnelle Entscheidungsgrundlage – Beispiel: Lieferland Japan

Im Sinne von Derisking sind Sie als Einkäufer stets angehalten, andere Länder zu bewerten. Eine grobe, aber effiziente erste Bewertung ist die SWOT-Analyse. Hans-Christian Seidel zeigt Ihnen das am Beispiel Japans. Ein Billiglohnland ist Japan nicht wirklich. Doch bei vielen weiteren Kriterien sprechen zahlreiche Gründe dafür, japanische Firmen bei den Derisking-Maßnahmen in die engere Auswahl aufzunehmen.

Während bei einem potenziellen Lieferanten Stärken und Schwächen unter die Lupe genommen werden, bewerten wir die Chancen und Risiken von Japan als Land anhand verschiedener Kriterien.

STÄRKEN (STRENGHTS)	SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)
Interesse an strategischer und langjähriger Zusammenarbeit	interkulturelle Schwierigkeiten wie langsamer Gesprächseinstieg und sehr formelle Gespräche mit Verkäufern
professionelle Firmen	schwierige Deutung, ob der Verkäufer eigentlich Nein sagt, dies aber ausweichend umschreibt
Partnerschaftlichkeit bei der Zusammenarbeit	höheres Preislevel durch hohe Produktionskosten und somit nachteilig beim Kauf wettbewerbsintensiver Produkte
hohe Produktqualität und Standards mit kontinuierlicher Verbesserung (bekannt als Kaizen)	lange Transportwege
Präzision in der Herstellung und Analytik	harte Preisverhandlungen mit partieller Unnachgiebigkeit
hohe Zuverlässigkeit, hohes Servicelevel und Lösungsorientierung im Tagesgeschäft	lange Produktionszeiten
ausgeprägte Zuverlässigkeit bei Lieferterminen zur Absicherung der Lieferkette	lange Entscheidungswege aufgrund hierarchischer Strukturen
ausgeprägte technologische Innovationskraft	geringere Flexibilität in der Produktion im Vergleich zu China oder Südkorea
Nachhaltigkeit und grüne Technologien, d. h. Lieferanten erfüllen viele ESG-Anforderungen	ausbaubare Englischkenntnisse von Verkäufern kleinerer Firmen in abgelegenen Regionen

CHANCEN (OPPORTUNITIES)	RISIKEN (THREATENS)
Freihandelsabkommen mit der EU (JEFTA)	Gefahr von Naturkatastrophen wie u. a. Tsunamis und Erdbeben
partiell gute Alternativen zu chinesischen Produkten	alternde Bevölkerung als Gefahr für weiteres Wachstum
stabile Zugehörigkeit zu der westlichen Welt	hohe Staatsverschuldung
demokratische Regierung mit stabiler Lage	restriktive Einwanderungspolitik auch für Fachkräfte
hochwertiges Ausbildungs- und Bildungslevel	wirtschaftliche Konkurrenz zu China bei hochwertigen Produkten
fortschrittliche Infrastruktur	geopolitische Spannungen mit China, Nordkorea und Russland (mögliche Blockaden und Involvierung Japans in den China-Taiwan-Konflikt oder den Korea-Konflikt)
viertgrößte Wirtschaft der Welt	Importe, bedingt durch Rohstoffarmut (geopolitische Eskalation in Fernost träfe Japans Wirtschaft)
vorteilhaftes Wechselkursverhältnis zwischen Euro und japanischem Yen (der Yen ist in den letzten Jahren gefallen)	
bisher gute Handelsbeziehungen zu anderen asiatischen Ländern	

Übersicht: Die SWOT-Analyse für Japan – eigene Darstellung

ARBEITSHILFE

Wie Sie Störungen Ihrer Lieferketten aufgrund interkultureller Unterschiede vermeiden

Interkulturelle Besonderheiten bergen ein erhebliches Störungspotenzial für die Lieferketten. Mit diesen Reflexionsfragen von Chefredakteur Hans-Christian Seidel können Sie sich im Vorfeld gegen interkulturelle Probleme wappnen.

NR.	KRITERIEN	REFLEXIONSFRAGEN
1	**Machtdistanz**	Ist der Lieferant hierarchisch mit Fokus auf Top-down-Entscheidungen aufgestellt? Muss der Chef alle Entscheidungen absegnen? Ist der Chef kompromissbereit? Herrscht beim Lieferanten eher das Senioritätsprinzip? Hat der Lieferant flache Entscheidungswege? Werden Entscheidungen schnell umgesetzt?
2	**Beziehungsaufbau**	Ist der Lieferant familiär organisiert? Ist es schwer, zu ihm eine Beziehung aufzubauen? Erfolgt der Kontakt über einen Mittelsmann oder einen Freund bzw. Bekannten der Familie? Ist der Lieferant an einer kurzfristigen oder eher strategischen Geschäftsbeziehung interessiert? Ist ein intensives Arbeitsessen wichtig?
3	**Verhandlungsauftritt**	Treten Verkäufer und Chef machohaft auf? Erfolgt der Verhandlungsstart mit überzogenen Maximalzielen? Widersprechen Ihnen die Verkäufer direkt? Ist eine oberflächliche Harmonie erwünscht? Ist das Verkaufsverhalten stark ausgeprägt? Zeigt der Chef oder der Verkaufsleiter gern seine Statussymbole und sind Titel wichtig bei der Vorstellung? Macht der Verkäufer voreilige Versprechungen und sieht nie ein Problem? Halten sie sich an die Agenda?
4	**Zusammenarbeit**	Arbeiten die Mitarbeiter des Lieferanten mit Methodenkompetenz? Arbeiten sie eher chaotisch? Hält der Verkäufer sich an Termine?
5	**Vertragsverständnis**	Sind Vertrag und klare Regeln wichtig für den Lieferanten? Ist die Beziehung für den Verkäufer wichtiger als der Vertrag? Möchte er Verträge jederzeit gern abändern?
6	**Kommunikationsverhalten**	Vermeidet der Verkäufer ein „Nein“ und drückt er sich daher eher indirekt aus? Spricht er Klartext und kommt er schnell zur Sache? Wird er emotional und ist er temperamentvoll? Wirkt er kühl und zurückhaltend? Drohen endlose Diskussionen? Setzt er eine starke und übertriebene Körpersprache mit intensivem Blickkontakt ein? Besteht Körperkontakt? Ist klar, was er mit seiner eher blumigen Schmückung der Sprache ausdrücken möchte? Verwendet er viele Homonyme, also Worte, die verschiedene Bedeutungen haben? Hält er dramatische Reden mit wechselndem Tonfall? Wiederholt er häufig das bereits Gesagte?

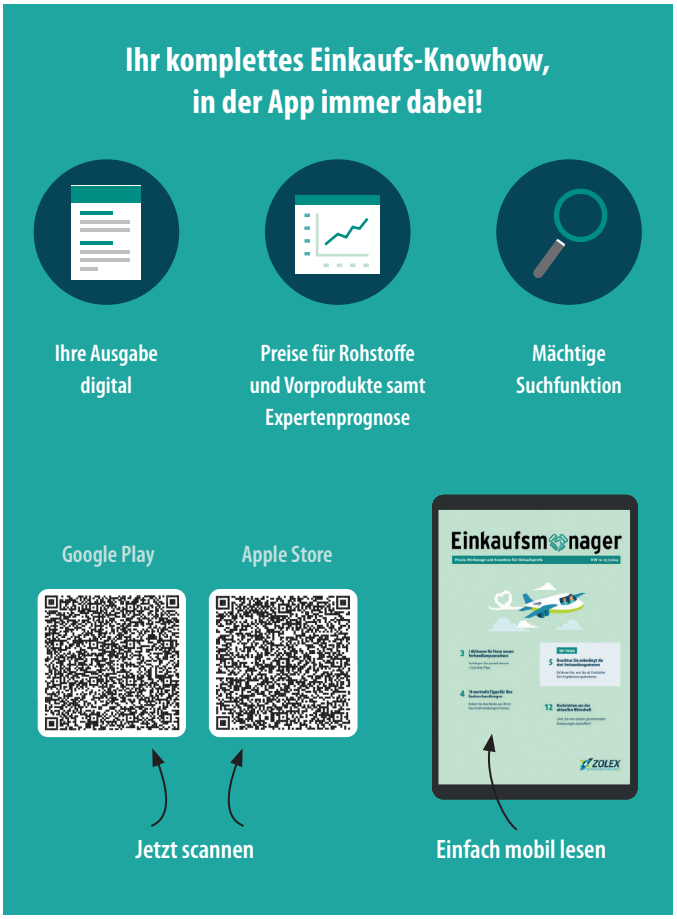
Übersicht: Interkulturelle Kriterien mit Störungspotenzial für Ihre globalen Lieferketten – eigene Darstellung

10 typische Einkäufer-Probleme bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit

Nach intensiver Rücksprache mit zahlreichen Einkaufsleitern und Einkäufern bezüglich der Umsetzung von Nachhaltigkeit fasse ich nachfolgend 10 meiner in der Praxis erworbenen Eindrücke für Sie zusammen.

1. Seit dem 26.2.2025 herrscht bei den Unternehmen Verunsicherung, wie sich die aktuell geplante Entbürokratisierung beim EU-Lieferkettengesetz (CSDDD) und beim CBAM tatsächlich auswirkt. Zahlreiche Unternehmen warten jetzt ab, wie es weitergeht.
2. Viele Firmen klagen über mangelnde Datenverfügbarkeit und nicht vorhandene digitale Lösungen.
3. Viele Einkäufer beklagen den sehr hohen verwaltungstechnischen Aufwand.
4. Es gibt keine ausreichende Unterstützung von Behörden, insbesondere beim CBAM, da diese selbst kaum Detailwissen haben.
5. Es fehlen interne Ressourcen in kapazitätsmäßiger und fachlicher Hinsicht, um diese komplexen Aufgaben zu lösen.
6. Viele Einkäufer berichten über mangelnde Offenlegungen und fehlendes Verständnis der Lieferanten. Gerade im globalen Einkauf stoßen viele Lieferanten auf interkulturelle Hürden, beispielsweise auf Unverständnis über den Sinn. Bei einem Audit vor Ort erhalten Einkäufer keinen umfassenden und zufriedenstellenden Überblick, da viele Produktionen über das ganze Drittland verteilt oder in weitere Nachbarländer sowie auf Lieferanten verlagert sind.
7. Viele Einkäufer versuchen vermehrt Nearshoring, um möglichen Haftungsrisiken auszuweichen.
8. In den Firmen herrscht in steigendem Ausmaß mangelnde Überzeugung, was die Sinnhaftigkeit und die geforderte Intensität betrifft.
9. Vielen Beratern mit theoretischem Fokus fehlen die Eindrücke aus der Einkaufspraxis.
10. Nach persönlicher und telefonischer Rücksprache mit zahlreichen Einkäufern und Einkaufsleitern kann ich bestätigen, dass in allen europäischen Ländern mit einer deutlich stärker angezogenen Handbremse als in Deutschland agiert wird.

Autor: Hans-Christian Seidel





„Sie haben eine inhaltliche Frage oder einen Themenwunsch? Kein Problem! Schreiben Sie mir gern an redaktion@zolex.de. Ich freue mich, von Ihnen zu hören."



Hans-Christian Seidel

Die Relevanz von DeepSeek für den Einkauf

DeekSeek schreckte von einem auf den anderen Tag die ganze globale KI-Branche auf. Unser Experte Alexander Call beleuchtet in seinem Artikel die Hintergründe und die Relevanz von DeepSeek für den Einkauf.

1. Was verbirgt sich hinter DeepSeek?

DeepSeek ist der Name einer neuen Generation von KI-Modellen aus China, die nach eigenen Angaben mit überraschend geringem Ressourcenaufwand von unter 6 Millionen USD trainiert wurden und dennoch auf dem Niveau der besten westlichen KI-Systeme (OpenAI, Google, Meta & Co.) operieren.

Besonders bemerkenswert: DeepSeek stellt seine Modelle als Open Source bereit – inklusive Quellcode und Modellgewichten. Entwickler weltweit können sie demnach herunterladen, anpassen und nutzen.

2. Handelt es sich um einen anhaltenden Hype?

Die Meldung über Leistungsfähigkeit und niedrige Trainingskosten führte Ende Januar zu starken Kursrückgängen bei KI-Schlüsselunternehmen. Dieser Ausverkauf beruhte auf der Annahme, DeepSeek habe tatsächlich mit minimalem Mitteleinsatz eine Spitzen-KI erreicht.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die veröffentlichten Trainingskosten nicht die kompletten Forschungs- und Entwicklungsausgaben beinhalten. Experten schätzen den tatsächlich investierten Betrag auf über 1 Milliarde USD, zuzüglich laufender Kosten im hohen 3-stelligen Millionenbereich.

Dennoch bleibt unbestritten, dass DeepSeek einen Trend anstößt: weg von proprietären Black-Box-Modellen hin zu offenen, kollaborativen KI-Ökosystemen. Dieser Trend dürfte anhalten, da er Innovation begünstigt und weltweit Entwickler motiviert, auf Fortschritten aufzubauen. Proprietäre Anbieter hingegen sind zeitgleich unter Zugzwang, um Nutzern einen echten Mehrwert zu bieten oder dem Kostendruck standhalten zu können. Von diesem Wettlauf profitieren am Ende die Anwender.

3. Was ändert sich durch DeepSeek für Einkäufer?

Interessant wird für Unternehmen, wie sich die Anwendungskosten verschiedener Modelle entwickeln werden und welche weiteren Fähigkeiten in den nächsten Monaten von diversen Anbietern vorgestellt werden, um den Wettlauf der KI-Giganten zu gewinnen. Schließlich bietet die Nutzung eines KI-Modells, welches kostengünstig und datenschutzkonform in einer unternehmenseigenen Umgebung verwendet werden kann, gleich mehrere Vorteile:

- **Sicherheit:** Unternehmensinterne Daten können ohne vorherige Anonymisierung direkt verarbeitet werden. Dadurch können beispielsweise Angebotsvergleiche oder Vertragsprüfungen wesentlich effizienter durchgeführt werden.
- **Klare Regeln:** Nutzer wissen, dass sie das KI-Modell in ihrer eigenen Umgebung bedienen dürfen, andere Modelle nicht. Dadurch wird das Risiko der „Schatten-KI" (unüberwachte KI-Nutzung mit teils schwerwiegenden Folgen hinsichtlich des Abflusses interner Daten) eingedämmt.
- **Kosten:** In der Regel ist es für Unternehmen wesentlich günstiger, KI in einer eigenen Umgebung umzusetzen, anstatt auf Abo-Modelle zurückzugreifen.

Daher mein Ratschlag:

Setzen Sie sich mit den Möglichkeiten einer eigenen Umgebung auseinander. Dabei müssen Sie sich bei Ihrer Auswahl eines KI-Modells nicht einschränken. Es ist möglich, aus mehreren Modellen zu wählen und diese flexibel zu wechseln oder gar parallel zu nutzen.

So können Sie vom weiteren Wettlauf profitieren und stets das Modell mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis wählen. Das hört der Einkauf doch gern!

Alexander Call ist Berater bei der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.



THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Weiterbildung im Einkauf