

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

KW 27–28 | 2025



3 Importprobleme bei Seltenen Erden

Exportstopps und -kontrollen: In diesem Interview erläutert unser Experte die aktuellen Hintergründe der Probleme beim Import Seltener Erden aus China.

4 SWOT-Analyse China als Leitfaden für Ihre Handelsstrategie

An dieser Stelle nehmen wir das für den Handel sehr wichtige Land China genauer unter die Lupe.

5 Rechtsanwalt klärt auf: Was tun bei Abweichungen im Bestellprozess?

Rolf Becker gibt klare Antworten auf die 4 häufigsten Fragen in Bezug auf Abweichungen zwischen Bestellung und Auftragsbestätigung.

TOP-THEMA

6 Umfrage: Wo fehlt es noch im Einkauf?

Erfahren Sie, bei welchen Parametern Geschäfts- und Einkaufsleitungen von Einkäufern zukünftig mehr Biss fordern.

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.

Was passiert mit dem Öl- und Gaspreis?

Liebe Leserin, lieber Leser,

nun ist es doch passiert: Israel und die USA haben den Iran militärisch angegriffen. Eskaliert dieser Konflikt, wird dies – natürlich neben humanitären Tragödien – zu steigenden Öl- und Gaspreisen führen. Wenn der Iran dazu noch die Straße von Hormus blockiert und in der Golfregion ein Flächenbrand entsteht, werden nicht nur die Lieferketten gefährdet. Nein, dann müssen wir uns mit dem Thema Weltwirtschaftskrise beschäftigen.

In der Kurz-Umfrage mit zahlreichen Einkaufsleitern, die ich Ihnen auf den Seiten 6 und 7 zeige, kommt neben einer grundsätzlichen Zufriedenheit auch heraus, dass sie in Bezug auf Verhandlungen von ihren Mitarbeitern deutlich mehr Biss gegenüber den Verkäufern erwarten. Diese Meinung teile ich durchaus. Allerdings ist es dann die Aufgabe einer Führungskraft, Freiräume für einen Feinschliff im Team zu schaffen.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

INTERVIEW 3

- ☐ Exportstopps aus China: Experte erklärt Importprobleme bei Seltenen Erden

ARBEITSHILFE 4

- ☐ China im Import- und Export-Check

INTERVIEW 5

- ☐ 4 wichtige Fragen von Einkäufern bezüglich Bestellungen und Auftragsbestätigungen

UMFRAGE 6

- ☐ Bei diesen Parametern fordern GL und Einkaufsleitung mehr Biss von Einkäufern

PREISENTWICKLUNGEN 8

- ☐ Erzeugerpreise für Dienstleistungen im 1. Quartal 2025

PREISENTWICKLUNGEN 9

- ☐ Die Erzeugerpreise im Mai 2025

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Soll ich Preislisten vorab senden?“
„Wie organisiere ich in einen strategischen und einen operativen Einkauf um?“

PREISENTWICKLUNGEN 11

- ☐ Die Großhandelspreise im Mai 2025

WIRTSCHAFT 12

- ☐ Wirtschaft kompakt: Insights zum World-Happiness-Report, zu Pink Sheets und zum Fachkräfte-Index Q1/2025

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



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

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – 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: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • 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. 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.

INTERVIEW

Rohstoffimporte im Fokus: 3 Schlüsselfragen zu Seltenen Erden aus China

Die aktuellen Exportstopps und vermehrten Exportkontrollen für strategische Industriemetalle und besonders für Seltene Erden aus China haben die deutsche Industrie in Alarmstimmung versetzt. Dabei ist die Rohstoffabhängigkeit von China seit vielen Jahren bekannt, es gibt aber kaum Alternativen. Unser Autor Dennis Bastian von der DERA in Berlin beantwortete mir dazu 3 brandaktuelle Fragen.

Hans-Christian Seidel:

„Wie ist die aktuelle Situation bei den Seltenen Erden (SE) in Bezug auf China?“

Dennis Bastian:

„Bei den SE handelt es sich um 16 verschiedene Elemente, die geologisch stets gemeinsam mit anderen SE vorkommen. Diese 16 Elemente werden meist in leichte, mittelschwere und schwere SE unterteilt. Diese Einteilung ist bei der Bewertung hinsichtlich der wirtschaftlichen Relevanz und des globalen Angebots von Bedeutung.“

China dominiert die globale SE-Raffinadeproduktion zu etwa 93 %. Doch wenn wir uns die Gruppe der schweren Seltenen Erden isoliert betrachten, stellen wir fest, dass hier der chinesische Anteil bei 100 % liegt. Es existieren derzeit keine alternativen Bezugsquellen außerhalb Chinas.

Was diese Abhängigkeit bedeutet, mussten Unternehmen außerhalb Chinas im April 2025 schmerzlich feststellen. Denn China erhob auf einige mittelschwere und schwere Seltene Erden sowie Permanentmagnete daraus Exportkontrollen. Diese Kontrollen führten dazu, dass bis Mai 2025 der Export dieser SE und Magnete zum Erliegen kam. Mittlerweile wurden erste Exportlizenzen erteilt, jedoch rechnen wir mit einem deutlich reduzierten Volumen.“

Hans-Christian Seidel:

„Haben deutsche Unternehmen diese Rohstoffabhängigkeit nicht jahrelang unterschätzt oder verdrängt?“

Dennis Bastian:

„Ich glaube, es wäre zu kurz gegriffen, den Unternehmen die Verantwortung für die derzeitige Situation zuzuschreiben. Denn wir dürfen nicht vergessen: China ist im Bereich der SE sowie der Magnetproduktion der global dominierende Akteur. Unternehmen, die auf SE oder Magnete daraus angewiesen sind, können sich nicht „nebenbei“ noch zu Bergwerks- und Aufbereitungsunternehmen entwickeln.“

Richtig ist aber auch, dass einige Unternehmen seit Jahren eine Wertschöpfungskette für schwere SE außerhalb Chinas aufbauen wollen. Hier wären frühzeitige Engagements sehr hilfreich gewesen, um rechtzeitig alternative Lieferanten aufzubauen.

Hans-Christian Seidel:

„Gibt es überhaupt realistische Chancen, kurz- und mittelfristig auf Alternativen auszuweichen?“

Dennis Bastian:

„Das australische Unternehmen Lynas betreibt in Malaysia eine Separationsanlage bisher nur für leichte Seltene Erden. Laut Unternehmensangaben soll Ende Mai dieses Jahres die erste erfolgreiche Separation von Dysprosium, einem schweren Seltenen Erdelement (SEE), geglückt sein. Für Juni plant das Unternehmen, mit Terbium ein weiteres SEE zu separieren. Damit würde künftig auch für diese beiden SEE eine erste nicht chinesische Lieferquelle zur Verfügung stehen, wenn auch erst mal nur für geringe Mengen.“

Derzeit gibt es weltweit eine Reihe von Initiativen und Projekten, eine Wertschöpfungskette insbesondere für mittelschwere und schwere SE außerhalb Chinas aufzubauen. So hat das US-Verteidigungsministerium laut eigenen Angaben zwischen 2020 und 2024 rund 440 Mrd. US\$ bereitgestellt, um in den USA eine Separationsanlage für Seltene Erden aufzubauen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass europäische Unternehmen hier einen Zugang erhalten werden.

Aufgrund der Exportkontrollen liegen die europäischen Preise für Terbium und Dysprosium auf Rekordniveau. Sollten die Preise jedoch wieder fallen, kann man nur hoffen, dass die Rentabilität dieser Anlagen nicht gefährdet wird. Denn müssten diese wieder schließen, wäre die Abhängigkeit von China erneut zementiert.“

Dennis Bastian, Experte für Industriemetalle bei der Deutschen Rohstoffagentur (DERA) in der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR).





ARBEITSHILFE

China verstehen: SWOT-Analyse als Leitfaden für Ihre Handelsstrategie

China ist für die EU – und ganz speziell für Deutschland – ein wichtiger Export- und Importmarkt. Diese aktuelle SWOT-Analyse für China zeigt, bedingt durch die neuesten Entwicklungen, dass sich einstige Chancen leider immer mehr in Risiken umwandeln können.

STÄRKEN (STRENGTHS)	SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)
- langsam bis mittelschneller Gesprächseinstieg mit zum Teil lockerer und freundlicher Gesprächsatmosphäre - günstige Produktions- und Lohnkosten in weniger entwickelten Provinzen im Westen des Landes - hohe Produktionskapazitäten mit Erweiterungsmöglichkeiten - Interesse an Zusammenarbeit - mittlere bis hohe Produktqualität und Standards - flexible Produktionszeiten mit angepassten Produktentwicklungen - jahrelange Erfahrung im Exportgeschäft - technologische Innovation und ausgeprägtes Knowhow - gute Vernetzung mit südostasiatischen Staaten - gute Verhandlungspositionen aufgrund von Lieferantenvielfalt	- mittleres Preislevel aufgrund steigender Lohn- und Produktionskosten in den Metropolen - Forderung nach hohen Bestellmengen erschweren Direktimporte - lange Transportwege und längere Lieferzeiten - harte und ausufernde Preisverhandlungen - Servicelevel, Liefertermine und Versprechen werden nicht immer eingehalten - Qualitätsschwankungen, unterschiedliche Normen, Prüfverfahren und Qualitätsstandards - wenig Transparenz bei Reklamationen - zum Teil längere Entscheidungswege, da der Chef nicht immer an Verhandlungen teilnimmt - wenig Interesse an ausgedehnten Verträgen - Englisch wird mittelmäßig beherrscht, zum Teil schwer verständlich - interkulturelle Missverständnisse - hohe Fluktuation - oft nur Interesse an kurz- bzw. mittelfristiger Zusammenarbeit
CHANCEN (OPPORTUNITIES)	RISIKEN (THREATS)
- langjährige Zusammenarbeit - mittleres bis hohes Ausbildungs- und Bildungsniveau - zweitgrößte Wirtschaft der Welt - Im Wechselkursverhältnis ist der Euro gegenüber dem Renminbi seit April gestiegen. Für Einkäufer ist das aktuell positiv, für den Export ist das eine zusätzliche Belastung. - aktuell größter Importmarkt sowie wichtiger Exportmarkt mit breitem Spektrum und innovativen Produkten - gut ausgebaute Infrastruktur im Osten des Landes - China baut neue Handelsstraße nach Europa - hohe Spezialisierung und industrielle Zentren - Zugang zu zusätzlichem Sortiment, welches in der EU nicht erhältlich ist - gute Möglichkeiten bei digitaler Lieferantensuche - preislich hilfreich gegenüber europäischen Monopolisten	- kein Freihandelsabkommen mit der EU; dieses würde europäische Normen aufweichen - starke Abhängigkeit und schwieriges Derisking - künstlich schwach gehaltene Währung - keine demokratische Regierung - zahlreiche Compliance-Bedenken - Bündnis mit den BRICS-Plus-Staaten und Freundschaft mit Russland - verschlechterte Handelsbeziehungen zur EU und zu Deutschland - rechtliche Unsicherheiten - möglicher Krieg oder Seeblockaden - höhere EU-Importzölle mit Handelskonflikten - unfaire Preispolitik gegenüber der EU - strengere Exportkontrollen oder gar -stopp in Bezug auf Metalle und Seltene Erden - Immobilienblase, mit möglicher Finanzkrise - durch Made-in-China-2025-Strategie wirtschaftliche Konkurrenz und Rivalität zur deutschen Kernindustrie mit hochwertigen Produkten, siehe E-Autos oder Wasserstoff - ausgeprägte geopolitische Spannungen insbesondere mit den USA - viele Fälle von Industriespionage

Übersicht: SWOT-Analyse für China – eigene Darstellung

INTERVIEW

4 wichtige Fragen von Einkäufern bezüglich abweichenden Angaben zwischen Bestellungen und Auftragsbestätigungen

Auf meinen Seminaren werde ich von Einkäufern häufig gefragt, ob Verträge bei leichten Abweichungen zwischen Bestellungen und Auftragsbestätigungen überhaupt zustande kommen und welche Tücken zu beachten sind. Unser Rechtsanwalt Rolf Becker aus Alfter bringt zu diesem Thema etwas Licht ins Dunkel.



Hans-Christian Seidel:

Ein Echtfall: Ein Einkäufer bestellt Ware mit Liefertermin 27.5.2025. Der Verkäufer bestätigt „KW 22“ (in dieser Woche liegt auch der 27.5.2025). Kommt der Vertrag zustande, auch wenn der exakte Termin nicht bestätigt wird?

Rolf Becker:

Weicht die Auftragsbestätigung von der Bestellung ab, gilt sie nach § 150 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) als neues Angebot. Zwischen Kaufleuten gilt aber: Schweigen kann Zustimmung bedeuten, wenn die Abweichung unwesentlich ist.

Eine Abweichung wie hier „KW 22“ statt „27.5.2025“ gilt unter Kaufleuten in der Regel als unwesentlich, solange der Tag in dieser Woche liegt und kein Fixtermin vereinbart war (wie es beispielsweise bei Saisonware oder Messeware vorkommt). In diesem Fall wäre der Vertrag also zustande gekommen.

Hans-Christian Seidel:

Wenn der Einkäufer sich konkludent verhält, stimmt er dann schweigend zu? Kommt der Vertrag erst mit der Lieferung zustande?

Rolf Becker:

Richtig: Äußert sich der Einkäufer nicht, gilt dies bei Kaufleuten als schlüssige Annahme des Vertrags (bei unwesentlicher Abweichung). Eine widerspruchsfreie Annahme ist dann nur noch ein weiteres Indiz.

Hans-Christian Seidel:

Stimmt es, dass die einzige erlaubte Abweichung in einer Auftragsbestätigung die AGB sein dürfen?

Rolf Becker:

Nein (Stichwort „unwesentliche Abweichungen“). AGB regeln meist nur Nebenbedingungen. Sie können nach § 305 BGB Vertragsbestandteil werden, wenn der Verwender darauf hinweist, der andere die Möglichkeit zur Kenntnisnahme hat und nicht widerspricht. Zudem gilt auch bei AGB: Überraschende oder unangemessene Klauseln sind unwirksam (§ 305c BGB).

Hans-Christian Seidel:

Ein Lieferant sendet eine abweichende Auftragsbestätigung; der Einkäufer stimmt schweigend zu. Kann der Lieferant bei einer Terminverzögerung rechtlich gemahnt werden?

Rolf Becker:

War die Abweichung nicht wesentlich, haben wir einen wirksamen Vertrag. Kommt es zu einer Verzögerung, kann der Lieferant daher gemahnt werden. Anderes gilt bei wesentlichen Änderungen in der Bestätigung – dann liegt kein Vertrag vor und der Lieferant haftet nicht für Verzögerungen.

Rolf Becker ist Rechtsanwalt in Alfter und berät neben dem Handel insbesondere Unternehmen der Maschinenbaubranche.

TOP-THEMA

Umfrage: GL und Einkaufsleitung fordern bei den folgenden Parametern mehr Biss von Einkäufern

In einer telefonischen und persönlichen Umfrage seit Anfang des Jahres habe ich zahlreiche Geschäftsführer, Einkaufs- und Vertriebsleiter befragt, an welchen Stellen sie mit dem Einkauf unzufrieden sind. Beruhigend: Im Großen und Ganzen herrscht große Zufriedenheit. Im Folgenden stelle ich Ihnen die wichtigsten Kritikpunkte an den Einkauf vor – zur Information und zum Überdenken, nicht als Vorwurf. Natürlich muss man Feedback in Form von Kritik immer prüfen. Einige der Kritikpunkte kann ich auch durchaus nachvollziehen. Bei vielen anderen muss ich den Einkauf jedoch in Schutz nehmen. Die hauptsächlichen Ursachen: Überlastung, zu viele zu betreuende Teilgebiete, Mangel an qualifizierten und erfahrenen Einkäufern und zu wenig ermöglichte Weiterbildung.



1. Härtere Verhandlungen

In Bezug auf Verhandlungen hörte ich in erster Linie die folgenden Kritikpunkte:

- 🌐 Viele Verhandlungen erfolgen mit **zu wenig Vehemenz und Biss**. Bei den vom Lieferanten anvisierten Preiserhöhungen treffen sich Einkäufer und Lieferant zu oft und zu schnell in der Mitte. Das Wording ist häufig zu weich.
- 🌐 Man will dem Verkäufer regelrecht gefallen und sorgt für eine **zu angenehme Gesprächsatmosphäre**. Konflikte und härteren Gesprächen wird gern ausgewichen.
- 🌐 Es werden **lediglich moderate Forderungen** und keine harten Maximalziele platziert, da man sich gut kennt oder auch Angst hat, dass der Verkäufer aufsteht und geht. Viele Verkäufer berichten, dass sie von ihren Kunden – also Einkäufern – aus dem Ausland oder größeren Firmen Verhandlungen auf härtere Art gewöhnt sind, denn dort werden sie oft mit knallharten Maximalzielen konfrontiert.
- 🌐 **Verhandlungstermine werden zu lange vor sich hergeschoben**, anstatt sie zeitnah durchzuführen. Ab und zu passiert es, dass sich einst günstige Aussichten in der Zwischenzeit verschlechtern.
- 🌐 Zum Teil erfolgt eine **zu zeitaufwendige und wenig nutzbringende Vorbereitung** seitenlanger Folien, die dann im Gespräch ohnehin nur überflogen werden.
- 🌐 **Zu wenig Eigeninitiative**, das heißt: Einige Einkäufer warten, bis der Lieferant mit der Preiserhöhung kommt.
- 🌐 Viele Einkäufer vermeiden es aus **falsch verstandener Höflichkeit**, den Verkäufer zu unterbrechen, selbst wenn dieser direkten Fragen auf taktische Weise ausweicht.

Anmerkung: Genau dies dürfen Sie aber – ich teile diesen Kritikpunkt aus der Beobachtung meiner Seminare. Eine gerechtfertigte Unterbrechung ist legitim. Daher empfehle ich Ihnen die folgende Musterformulierung:



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, entschuldigen Sie, wenn ich hier mal einhake: Diesen Punkt können wir gern später besprechen. Doch Sie haben mir auf meine Frage zuvor nicht geantwortet. Könnten Sie das bitte jetzt tun?“

- 🌐 Andere Einkäufer fallen auf den **Priming-Effekt** der Verkäufer herein und lassen sich belanglose Geschichten erzählen, die der Verkäufer aber listig zur späteren Untermauerung seines eigentlichen Ziels gestaltet.



ACHTUNG

Kritik vom Vertrieb immer relativieren

Vertriebsleitungen sind fast immer unzufrieden mit dem Einkauf und verstecken ihre eigenen Misserfolge gern hinter angeblich zu hohen Einkaufspreisen. Daher muss man deren Kritik relativieren. Nehmen Sie doch mal einen Ihrer Verkäufer zu einer Verhandlung mit. Dann sieht er, dass es nicht immer ganz so einfach geht, wie er glaubt. Oder bitten Sie ihn, den Einkauf doch mal über seine Nachlässe zu informieren.

2. Mehr Fokussierung bei den operativen Tätigkeiten

Beim operativen Tagesgeschäft wurden sehr häufig die folgenden Punkte genannt:

- 🌐 Bei Terminverzögerungen wird zwar gemahnt, doch viele **Einkäufer bleiben nicht dran** oder lassen sich von den „Märchen“ der Verkäufer abspesen. Die GL vermisst einen regelrechten Wadenbeißer, der sich dahinterklemmt und erst Ruhe gibt, bis er brauchbare Informationen hat.
- 🌐 **Reklamationen müssen schneller und rechtssicherer mit dem Lieferanten geklärt werden;** dazu gehören Ursachenforschung, Schadenregulierung und Termin der Ersatzlieferung.
- 🌐 **Vieles ist eingefahren** und bleibt, wie es ist.
- 🌐 Es gibt **keine Erkenntnisse, welche Aufgaben tatsächlich eilig, wichtig** und daher unbedingt heute noch umzusetzen sind und welche Angelegenheiten gerade weniger Priorität haben.
- 🌐 Es werden zu viele billige Ausreden und **Beschwichtigungen der Verkäufer leichtgläubig akzeptiert.** Das Wort „sobald“ des Verkäufers sollte niemals akzeptiert werden.
- 🌐 Es erfolgt **zu viel Rückdelegation ohne eigenen Lösungsvorschlag**, aber verbunden mit der Frage: „Was soll ich jetzt machen?“
- 🌐 **Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse werden zu selten genutzt.**

3. Umsetzen am Telefon

Viele bemängeln, dass die Umsetzung kniffliger Aufgaben zu oft per E-Mail und zu selten per Telefon erfolgt, mit unweigerlich schlechteren Ergebnissen. Sie fordern:

- 🌐 mit mehr Mut und Entschlossenheit zum Hörer greifen und die Sache regeln
- 🌐 kein Verschanzen der Einkäufer hinter endlosen E-Mails, bei denen sie sich an der Sturheit und dem Trickreichtum der Verkäufer die Zähne ausbeißen
- 🌐 Kommunikation per E-Mail nur, um das Ergebnis mit schriftlicher Verbindlichkeit abzusichern

4. Zeitmanagement und Prioritäten

In Bezug auf ein effektives Zeitmanagement beklagen viele Befragte:

- 🌐 zu viele Meetings, in denen der Redeanteil – und die Betroffenheit der Verkäufer – zu groß ist
- 🌐 zu viele Absicherungen und Angst, etwas falsch zu machen
- 🌐 zu viele Annahmen unwichtiger Verkäuferbesuche, die gerade auf der Durchreise sind
- 🌐 zu häufiges Versacken vieler abteilungsübergreifender Tätigkeiten, weil sich keiner verantwortlich fühlt
- 🌐 Ausreden, dass man an einem Projekt angeblich schon dran sei, obwohl das nicht exakt den Tatsachen entspricht

5. Zusammenarbeit

In Bezug auf die tägliche Zusammenarbeit wurden die folgenden Punkte genannt:

- 🌐 **zu starkes Schwarz-Weiß-Denken** und daher zu wenige Lösungsansätze, die im „Grautonbereich“ oder mit einem Perspektivwechsel zu finden wären
- 🌐 **zu hohe Sensibilität** – gerade bei jüngeren Einkäufern; selbst bei einer durchaus berechtigten und freundlich vorgetragenen Kritik fühlen sich einige sofort angegriffen, nicht verstanden und reagieren pampig. In Einzelfällen folgen Krankmeldungen oder sogar Kündigungen.
- 🌐 Wenn in E-Mails kein Smiley verwendet wird, glauben viele, dass der Chef unzufrieden ist.

6. Rechtliche Grundlagen

„Wir können doch nicht jedes Mal den Rechtsanwalt dazu holen, wenn es um wiederkehrende Fragen geht“ – Originalton eines Einkaufsleiters. Die Kritikpunkte:

- 🌐 zu häufige, sich aber wiederholende rechtliche Rückfragen
- 🌐 Vergessen wichtiger vertraglicher Parameter
- 🌐 Unterschätzung der Wirksamkeit von AGB des Lieferanten
- 🌐 unrealistische Einschätzung über das Zustandekommen von Verträgen
- 🌐 Überbewertung der Möglichkeiten der Gewährleistung (Anmerkung: Dies trifft allerdings auf alle Schnittstellen zu, einschließlich der GL.)

7. Weitere Punkte

Auch diese Kritikpunkte wurden geäußert:

- 🌐 zu wenig Anfragen bei globalen Lieferanten, auch aufgrund interkultureller Unsicherheit und fehlender Erfahrung
- 🌐 mangelnde Prozessoptimierung beim Lieferantenmanagement
- 🌐 zu wenig Miteinander zwischen operativem und strategischem Einkauf bzw. Category-Management
- 🌐 zu oberflächliche Zusammenarbeit mit Schnittstellen und zu stark ausgeprägter Ressortegoismus
- 🌐 Es wird viel über einzelne Punkte gejammert, aber angegangen (geschweige denn gelöst) werden sie dann nicht.
- 🌐 zu viel Homeoffice und Abschottung
- 🌐 Die Abweichungen, die das Einkaufscontrolling transparent gemacht hat, werden nicht umgehend behoben.
- 🌐 zu geringe Kenntnisse darüber, wie die Anforderungen der Endkunden den Lieferanten besser kommuniziert werden können
- 🌐 Bei Änderungen entsteht zu viel Pessimismus.

Autor: Hans-Christian Seidel

PREISENTWICKLUNGEN

Erzeugerpreise für Dienstleistungen: 1. Quartal 2025

Die Erzeugerpreise für Dienstleistungen in Deutschland befanden sich im 1. Quartal 2025 um 2,8 % höher als im 1. Quartal 2024 und um 0,9 % höher gegenüber dem 4. Quartal 2024 (Quelle: Destatis).

Der Wirtschaftsabschnitt Verkehr und Lagerei wies im 1. Quartal 2025 mit 3,7 % gegenüber dem Vorjahresquartal den zweitstärksten Preisanstieg aller Wirtschaftsabschnitte im Dienstleistungssektor auf. Lediglich die Verwaltungs- und Unterstützungsleistungen lagen mit 3,8 % ganz leicht höher. Während die Preise für Güterbeförderung in der See- und Küstenschifffahrt gegenüber

dem Vorjahresquartal um 1,3 % sanken, stiegen die Preise im Straßengüterverkehr um 2,4 % und für Speditionsleistungen um 2,9 % jeweils gegenüber dem Vorjahresquartal.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Preise für Dienstleistungen fast ausnahmslos – wenn auch nur leicht – gestiegen sind.

Indizes	Veränderung in % zum 1. Quartal 2024	Veränderung in % zum 4. Quartal 2024
Gesamtindex	2,8	0,9
Verkehr und Lagerei	3,7	1,5
Straßengüterverkehr	2,4	0,9
Güterbeförderung in der See- und Küstenschifffahrt	-1,3	1,3
Lagerung und lagereiverwandte Dienstleistungen	2,8	1,7
Speditionsleistungen	2,9	-0,8
Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste	4,6	3,4
Information und Kommunikation	1,5	0,6
Software und Softwarelizenzen	2,8	0,9
Leistungsgebundene Telekommunikation	0,5	0,8
Drahtlose Telekommunikation	-1,1	-1,7
Softwareentwicklung und -programmierung	1,0	0,5
IT-Beratung und Support	2,4	1,0
IT-Management	1,1	0,9
Datenverarbeitung, Hosting und damit verbundene Dienstleistungen	1,8	0,9
Grundstücks- und Wohnungswesen	2,3	0,6
Vermietung von Immobilien	1,9	0,5
Vermittlung und Verwaltung von Immobilien	4,0	1,3
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	2,3	0,7
Rechtsberatungsleistungen	3,4	2,2
Dienstleistungen des Rechnungswesens	2,5	2,4
Ingenieurbüro- und technische Beratungsleistungen	2,3	1,6
Technische, physikalische und chemische Untersuchungen	4,5	2,7
Dienstleistungen von Werbeagenturen	1,0	0,7
Werbeplätze	1,1	-10,0
Verwaltungs- und Unterstützungsleistungen	3,8	1,1
Dienstleistungen der befristeten Überlassung von Arbeitskräften	3,8	0,8
Reinigungsleistungen	5,0	4,4

PREISENTWICKLUNGEN

Die Erzeugerpreise im Mai 2025

Die Erzeugerpreise sanken im Mai 2025 um 1,2 % im Vergleich zum Mai 2024 und leicht um 0,2 % zum Vormonat April 2025.

 Ausgewählte Güter	Veränderung in % zum Mai 2024	Veränderung in % zum April 2025
Gewerbliche Erzeugnisse insgesamt	-1,2	-0,2
Erzeugnisse der Vorleistungsgüter	-0,2	-0,2
Erzeugnisse der Investitionsgüter	1,9	0,1
Erzeugnisse der Konsumgüter	3,3	0,5
Erzeugnisse der Verbrauchsgüter	3,6	0,5
Energie	-6,7	-0,9
Gewerbliche Erzeugnisse insgesamt ohne Reparatur	-1,4	-0,2
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	-1,4	0,1
Kohle	-2,6	9,1
Erdöl	-29,4	-8,1
Erdgas	17,8	-10,0
Rindfleisch, frisch oder gekühlt	35,7	3,6
Schweinefleisch, frisch oder gekühlt	-4,5	3,0
Geflügelfleisch	9,5	1,7
Pflanzliche und tierische Öle und Fette	2,9	-2,4
Zucker	-39,9	-3,0
Holz sowie Holz-, Kork- und Flechtwaren (ohne Möbel)	5,0	0,4
Verpackungsmittel, Lagerbehälter und Ladungsträger aus Holz	3,9	0,3
Papier, Pappe und Waren daraus	3,2	0,4
Wellpapier und -pappe; Verpackungsmittel aus Papier, Karton und Pappe	3,8	0,3
Schachteln und Kartons aus Wellpapier oder Wellpappe	0,5	0,2
Naphtha	-23,9	-3,8
Dieselmotoren	-6,1	-1,3
Leichtes Heizöl	-10,2	-0,9
Schweres Heizöl	-13,1	1,3
Flüssiggas	-5,3	-15,8
Chemische Erzeugnisse	-0,8	-0,7
Industriegase	-4,7	-1,8
Düngemittel und Stickstoffverbindungen	-4,3	-1,9
Gummi und Gummiwaren	0,0	0,1
Glas, Keramik, bearbeitete Steine und Erden	0,0	0,1
Erzeugnisse aus Beton, Zement und Gips	-0,1	-0,1
Metalle	-1,3	-0,3
Stabstahl, warm verarbeitet	-4,1	-0,6
Aluminium und Halbzeug daraus	3,7	-1,7
Kupfer und Halbzeug daraus	-5,7	0,8
Strom	-8,1	0,2

Übersicht: Erzeugerpreise Mai 2025 – eigene Darstellung (Quelle: Destatis)

LESERFRAGEN

„Sollen wir dem Lieferanten vorgeben, seine Preise vorher in eine Liste einzutragen?“

FRAGE eines strategischen Einkäufers:
Wir beziehen bei vielen unserer Lieferanten nicht nur ein Produkt, sondern mehrere Produkte. Wir stellen eine Liste mit all unseren ABC-Produkten, die wir bei einem Lieferanten beziehen, zusammen und schicken sie ihm, damit er dort seine besten Preise einträgt und wir diese dann auswerten und nachverhandeln. Wie beurteilen Sie unsere Vorgehensweise?

ANTWORT Der Nachteil der hier von Ihnen beschriebenen Vorgehensweise ist, dass Sie Ihrem Lieferanten die Initiative überlassen und sich in die Reaktionsphase begeben. Dadurch wird er zum Taktgeber und gewährt Ihnen bei

C-Produkten größere Nachlässe, während er sich bei den für Sie wichtigen A- und B-Produkten, die Ihre Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen, mit Zugeständnissen deutlich zurückhält.

Ich empfehle daher folgendes Vorgehen:

- 🌐 Erstellen Sie eine Liste und geben Sie Ihre preislichen Erwartungen vor.
- 🌐 Erhöhen Sie bei A-Produkten unbedingt Ihre Maximalziele!
- 🌐 Zeigen Sie bei C-Produkten mehr Entgegenkommen.
- 🌐 Erhöhen Sie Ihre Forderungen bei neuen oder Wachstumsprodukten.
- 🌐 Verlangen Sie bei kritischen Produkten mehr, um weitere Rückgänge zu vermeiden.

Hans-Christian Seidel

„Was halten Sie von einer Umorganisation in einen strategischen und einen operativen Einkauf?“

FRAGE Ich bin seit Kurzem Einkaufsleiter bei einer mittelständischen Firma. Eine bedeutsame Vorgabe der Geschäftsleitung an mich ist, den Einkauf umzuorganisieren. Da wir nur eine Schwestergesellschaft haben, habe ich mich gegen den Aufbau eines Category-Managements entschieden. Ich denke, dass eine Umorganisation in einen strategischen und einen operativen Einkauf passend ist. Wie sind Ihre Erfahrungen dazu und was haben Sie in dieser Hinsicht bei anderen Firmen beobachtet?

ANTWORT Ich teile Ihre Entscheidung in Bezug auf Ihre Firmengröße. Bei den mir bekannten Unternehmen habe ich sowohl gute als auch negative Eindrücke gewonnen.

Daher habe ich die folgenden Tipps für Sie:

- 🌐 Beziehen Sie Ihr Team in einem Kick-off-Meeting von Anfang an in die Vorgaben der Geschäftsleitung und in Ihre eigenen Pläne mit ein.
- 🌐 Vermitteln Sie die Vorteile und Potenziale.
- 🌐 Lassen Sie das Team aktiv am Change-Management-Prozess teilhaben. Bedenken Sie, dass nur das, woran das Team gestaltend mitwirken kann, in der Regel auch mitgetragen wird.
- 🌐 Leider wird es so kommen, dass nicht alle mit der Umorganisation zufrieden sind, besonders wenn einige ihre lieb gewonnenen Kompetenzen verlieren und sich alle als strategische Einkäufer sehen.
- 🌐 Verhindern Sie, dass in Ihrem Bereich eine Zweiklassengesellschaft entsteht.
- 🌐 Stellen Sie sicher, dass die strategischen Einkäufer nicht ihr eigenes Ding machen, sondern bei Problemen den operativen Einkauf unterstützen.

Hans-Christian Seidel

PREISENTWICKLUNGEN

Großhandelspreise im Mai 2025

Die Verkaufspreise im deutschen Großhandel lagen im Mai 2025 um 0,4 % höher als im Mai 2024. Im Vergleich zum Vormonat April 2025 sanken die Preise leicht um 0,3 %.

Stark gestiegen sind Kaffee, Tee, Kakao und Gewürze (38,4 %) sowie NE-Erze, -Metalle und -Halbzeug (19,5 %). Gesunken sind u. a. die Preise für feste Brennstoffe (–10,7 %).

GH m. landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren:	1,8 %
GH m. Getreide, Rohtabak, Saaten und Futtermitteln:	–0,4 %
GH m. Obst, Gemüse und Kartoffeln:	–2,7 %
GH m. Fleisch und Fleischwaren:	9,2 %
GH m. Milch, Milcherzeugnissen, Eiern, Speiseölen, Nahrungsfetten:	8,9 %
GH m. Kaffee, Tee, Kakao und Gewürzen:	38,4 %
GH m. Mehl und Getreideprodukten:	–1,7 %
GH m. Gebrauchs- und Verbrauchsgütern:	1,3 %
GH m. pharmazeutischen, medizinischen und orthopädischen Erzeugnissen:	2,4 %
GH m. Karton, Papier, Pappe, Schreibwaren, Bürobedarf, Büchern, Zeitschriften und Zeitungen:	2,1 %
GH m. sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör:	1,1 %
GH m. Büromöbeln:	1,7 %
GH m. festen Brennstoffen:	–10,7 %
GH m. Mineralölerzeugnissen:	–8,4 %
GH m. Eisenerzen, Eisen, Stahl, Eisen- und Stahlhalbzeug:	–4,8 %
GH m. NE-Erzen, NE-Metallen und NE-Metallhalbzeug:	19,5 %
GH m. Holz, Baustoffen, Anstrichmitteln und Sanitärkeramik:	1,6 %
GH m. Flachglas:	10,3 %
GH m. Metall- und Kunststoffwaren für Bauzwecke:	–0,6 %
GH m. chemischen Erzeugnissen:	1,9 %
GH m. Rohstoffen, Halb- und Fertigwaren:	0,5 %

Quelle: Destatis

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow,
in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe
digital



Preise für Rohstoffe
und Vorprodukte samt
Expertenprognose



Mächtige
Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf
vielfältige
Arbeitshilfen,
Mustervorlagen
und Checklisten



Ausgaben-
archiv und
Spezialreports



Profitieren Sie
von unserem
Experten Netzwerk:
[www.zolex.de/
expert](http://www.zolex.de/expert)



www.zolex.de/login



Hans-Christian Seidel

WIRTSCHAFTSTICKER

Wirtschaft kompakt: Insights zum World-Happiness-Report, zu Pink Sheets und zum Fachkräfte-Index Q1/2025

Hier liefere ich Ihnen aktuelle Analysen und Hintergründe zu diesen wichtigen Wirtschaftsdaten.

1. Der World-Happiness-Report 2025

Der World-Happiness-Report wird jährlich vom Sustainable Development Solutions Network der Vereinten Nationen herausgegeben. Er enthält ein Länderranking, das u. a. Faktoren wie Großzügigkeit, soziale Unterstützung, Einkommen, Gesundheit, Freiheit, Korruption und Freiwilligenarbeit misst.

Die Rangfolge im Jahr 2024 mit ausgewählten Ländern ist wie folgt:

1. Finnland
2. Dänemark
3. Island
4. Schweden
5. Niederlande ...
7. Norwegen
8. Israel
9. Luxemburg ...
13. Schweiz
14. Belgien ...
17. Österreich
18. Kanada ...
20. Tschechien ...
22. Deutschland
23. Großbritannien
24. USA ...
26. Polen ...
33. Frankreich ...
38. Spanien ...
40. Italien ...
55. Japan ...
66. Russland ...
94. Türkei ...
100. Kongo

Die komplette Studie erhalten Sie hier:

<https://worldhappiness.report/>

Quelle: Wellbeing Research Centre der Universität Oxford in Zusammenarbeit mit Gallup und dem UN Sustainable Development Solutions Network

2. Pink Sheets

Bei den „Pink Sheets“ der Weltbank handelt es sich u. a. um monatliche Berichte, die die aktuelle Situation und die Entwicklungen der wichtigsten Preise für Metalle, Lebensmittel und fossile Rohstoffe anzeigen. Mehr dazu finden Sie hier:

www.worldbank.org/en/research/commodity-markets

3. Fachkräfte-Index 1. Quartal 2025

Der branchenübergreifende Hays-Fachkräfte-Index Procurement des global agierenden Personalberaters Hays stieg im Vergleich zum Vorquartal kräftig an: von 92 % auf 114 %. Er liegt damit deutlich über dem Gesamtindex von 87 %. Die einzelnen Indexwerte nach Positionen (1. Quartal 2024 in Klammern):

Operative Einkäufer:	297 %	(363 %)
Lieferantenmanager:	183 %	(252 %)
Strategische Einkäufer:	150 %	(200 %)
Category Manager:	119 %	(200 %)
Einkaufssachbearbeiter:	114 %	(149 %)
Projekteinkäufer:	37 %	(74 %)
Technische Einkäufer:	27 %	(74 %)

Den kompletten Bericht finden Sie hier: www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index-procurement

Quelle: Hays

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE:

Jahresgespräche 2026: Schaffen Sie mehr Zeit für Ihre reinen Verhandlungen

Arbeitshilfe: 16 Praxis-Tipps für Ihre Verträge

Interview: Prüfen Sie den optimalen Anteil Ihrer Führungstätigkeiten

Konfliktmanagement: 13 erfolgreiche Schritte als Mediator