

Einkaufsm^{er}nager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 47–48 | 2025

Herausforderungen für 2026



3 Verhandlungen mit Lieferanten

Nutzen Sie diese 5 Tipps für Ihre erfolgreichen unterjährigen Verhandlungen ebenso wie für die anstehenden Jahresgespräche.

4 Arbeitshilfe: Herausforderungen 2026

Mit diesen Reflexionsfragen aus 8 Themenbereichen wappnen Sie sich für die wichtigsten Herausforderungen im Einkauf im Jahr 2026.

TOP-THEMA

6 Geopolitik 2026

Geopolitische Parameter werden sich auch im kommenden Jahr auf den Einkauf auswirken. Das sind die 10 wichtigsten – und Ihre Optionen.

9 Recht: Änderungen im Jahr 2026

8 rechtliche Neuerungen für Sie als Einkäufer, die ab dem Geschäftsjahr 2026 gelten, erläutert Ihnen unser Rechtsanwalt in diesem Beitrag.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

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

Wie wird das Jahr 2026 wirklich?

Liebe Leserin, lieber Leser,

auch das Geschäftsjahr 2026 wird für Einkäufer herausfordernd werden.

Ein Großteil dieser Beanspruchungen wird – wie schon im laufenden Jahr – geopolitischer Natur sein. So können weitere Handelskonflikte, Verknappungen oder gar neue Kriege ausbrechen. Aber auch die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland wird sich auf den Einkauf vielfältig auswirken.

In Bezug auf Preise sind in den nächsten Monaten keine Sprünge nach oben zu erwarten, solange nichts Außergewöhnliches passiert.

Wichtig ist, dass Sie als Einkäufer mental stark bleiben, Ihr Mindset bei Verhandlungen ausbauen und darauf gefasst sind, dass das Überraschende leider schnell zur Normalität werden kann.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

VERHANDLUNGEN 3

- ☐ 5 Tipps für Ihre erfolgreichen Verhandlungen 2026

ARBEITSHILFE 4

- ☐ 8 Parameter mit Reflexionsfragen zu den Herausforderungen 2026

INTERVIEW 5

- ☐ Value Story bleibt Dauerbrenner

TOP-THEMA 6

- ☐ 10 wichtige geopolitische Herausforderungen im Jahr 2026

PRAXIS-EINDRÜCKE 8

- ☐ Das Wichtigste beim Investitionsgüterereinkauf 2026

RECHT 9

- ☐ Diese 8 rechtlichen Änderungen sollten Sie als Einkäufer fürs Jahr 2026 kennen

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Welche Bevorratungsstrategie empfehlen Sie?“
- ☐ „Wie geht es mit dem Lieferkettengesetz weiter?“

ROHSTOFFE 11

- ☐ Entwicklung der Rohstoffmärkte 2026

PACKMITTEL 12

- ☐ PPWR: So viel mehr als mehr Bürokratie



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. • Dieses monothematische Supplement „Herausforderungen für 2026“ liegt der Ausgabe KW 47–48/2025 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.

VERHANDLUNGEN

5 Tipps für Ihre Jahresgespräche und unterjährigen Verhandlungen im Jahr 2026

Für Ihre Jahresgespräche und anstehenden Preisverhandlungen sind die Ausgangssituationen für Sie als Einkäufer gegenüber den Verkäufern insgesamt weiterhin vorteilhaft. Das gilt natürlich unter dem Vorbehalt, dass keine weiteren geopolitischen Eskalationen oder massiven Verknappungen aufkommen. Dazu habe ich Ihnen 5 Tipps zusammengestellt, basierend auf meinen Eindrücken in meinen Seminaren, Coachings, Beratungen und Verhandlungen, inklusive Aussagen von Verkäufern.

1. Verstärken Sie Ihre Faktenkompetenz

Zahlreiche Verkäufer gaben zu, dass ihnen Einkäufer, die gekonnt und hartnäckig nachweisliche Fakten präsentieren, das Leben schwermachen und sie in akute Erklärungsnot treiben. Sie können dem wenig entgegensetzen. Als Tools wurden u. a. die Preisstrukturanalyse, Preishistorie und Tabellen mit rückläufigen Preisentwicklungen sowie Indizes genannt.

2. Gehen Sie mehr in die Initiative

Die gute Ausgangslage bei den aktuellen Preisen und der nach wie vor mögliche Verweis auf die Preishistorie sollten Sie veranlassen, direkt mit klaren Preisforderungen auf Ihre Verkäufer zuzugehen. Dies geschieht im Schnitt noch viel zu wenig.

Trainieren Sie zusammen mit Ihrem Verhandlungsteam im Vorfeld, wie Sie Ihre Erstaussage zur Preisreduzierung rüberbringen. Dies ist mit der wichtigste Moment in der ganzen Verhandlung.



ACHTUNG

Die nächsten Preiserhöhungen kommen ...

Glauben Sie mir: Wenn die Preise wieder nach oben gehen, rennen Ihnen die Verkäufer sofort die Bude ein und werden Preiserhöhungen ankündigen.

3. Übernehmen Sie die Verhandlungsführung

Verkäufer berichteten mir, dass sie Einkäufern, die gekonnt Fakten präsentieren, ihre Firma dadurch gut darstellen und zudem in der Lage sind, die Gesprächsführung zu übernehmen, insgesamt weniger entgegensetzen können und diese daher bessere Ergebnisse erzielen.

4. Seien Sie von forschen Auftreten der Verkäufer unbeeindruckt

Ich vertrete bekannterweise die Auffassung, dass Sie als Einkäufer mit Ihrer Forderung nach einer Preisreduzierung gleich den ersten Anker setzen sollten. Die überwiegende Mehrheit meiner

Seminarteilnehmer berichtete mir in den Folgeseminaren, dass sie durch diese Taktik insgesamt erfolgreicher waren. Verkäufer wiederum bestätigten mir, dass sie genau darauf trainiert wurden, heftiger und empörter auf eine solche Erstforderung zu reagieren.



ACHTUNG

Lassen Sie sich vom Verkäufer nicht beeindrucken

Verkäufer, die einen solchen resoluten und direkten Verhandlungsstil von Ihnen nicht gewohnt sind, reagieren taktisch oft erbost und pampig. Der Grund: Mit dem friedlichen, eher defensiven Stil kamen sie natürlich viel besser zurecht und konnten ihre Verhandlungsziele folglich auch erfolgreicher umsetzen.

Lassen Sie sich das nicht bieten: Sie entscheiden – und kein anderer –, wie Sie auftreten möchten.

5. Reduzieren Sie Ihre Fakework-Aktivitäten

Sie kennen den aus den Dokumentationspflichten resultierenden Aufwand zur Genüge. Aber obwohl die Politik immer wieder Erleichterungen verspricht und KI Sie im Einkauf vielfältig unterstützen kann, höre ich von vielen Einkäufern, dass der Dokumentationsaufwand eher steigt, sodass den Einkäufern immer weniger Zeit zum effektiven Verhandeln bleibt.



MEIN TIPP

Bitten Sie Ihren Chef, Ihnen den Weg freizuräumen

Sprechen Sie mit Ihren Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung darüber, dass Sie viele Verhandlungspotenziale ungenutzt verstreichen lassen müssen, da Ihre Kapazitäten in internen und externen Dokumentationspflichten zu stark gebunden sind. Hier muss Ihnen Ihr Chef jetzt die Steine aus dem Weg räumen.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

Wie gut sind Sie und Ihr Einkauf für 2026 aufgestellt?

2026 bleibt herausfordernd für den Einkauf. Mit diesen Reflexionsfragen zu 8 Themenbereichen sind Sie gewappnet.



NR.	PARAMETER	REFLEXIONSFRAGEN
1	Einkaufsrecht	Wie sind wir auf die gesetzlichen Neuerungen vorbereitet? 🌐 E-Rechnungspflicht B2B 🌐 Recht auf Reparatur 🌐 Sanktionen/Exportkontrolle 🌐 Verpackungsgesetz/EU-Verpackungsverordnung 🌐 Rücknahme- und Verwertungspflichten für Transportverpackungen 🌐 EU-Gewährleistungslabel und Produktinformationspflichten
2	Verhandlungen	🌐 Hat sich unser Mindset verbessert? 🌐 Haben wir in Bezug auf die Preishistorie endgültig nachverhandelt? 🌐 Haben wir genug Freiräume für Verhandlungen geschaffen? 🌐 Benötigen wir externe Unterstützung in Form von Seminaren, Coaching oder aktiver Teilnahme bei Verhandlungen? 🌐 Verfügen wir über ein Arsenal an einsetzbaren Taktiken? 🌐 Stellen wir unsere Forderungen zuerst? 🌐 Sind wir in Bezug auf Teamverhandlungen erfahren?
3	Lieferketten und Risiko-management	🌐 Welche Maßnahmen plane ich in Bezug auf Derisking und Decoupling? 🌐 Welche geopolitischen Faktoren wirken sich auf meine Lieferketten aus? 🌐 Welche exakten Risiken mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit bestehen in meinen Lieferländern? 🌐 Was sind in den nächsten Monaten die gewaltigsten Risiken? 🌐 Kenne ich alternative Transportwege? 🌐 Wie bin ich auf Lieferanteninsolvenzen vorbereitet? 🌐 Wie sichern wir unsere Rohstoffe versorgungstechnisch und preislich? 🌐 Wie betreibe ich Vorlieferantenmanagement? 🌐 Wie muss ich die Lagerpolitik gestalten (Aufbau oder Abbau)?
4	KI	🌐 Wie ist der Stand im Einkauf? 🌐 Welche KI brauchen wir wirklich? 🌐 Welche Neuerungen gibt es bei KI? 🌐 Wie wirkt sich KI auf den operativen Einkauf aus, geht alles schneller und besser? 🌐 Gab es – bei aller Euphorie – auch Probleme mit einigen KI-Tools?
5	ESG	🌐 Wie ist die weitere Entwicklung in Bezug auf ... – die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR)? – die ESG-/Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD)? – das CBAM? – das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)? – das EU-Lieferkettengesetz (CSDDD)? 🌐 Wie weiten sich meine Dokumentationspflichten aus? 🌐 Wie sehr sind wir im Einkauf dadurch von den Kapazitäten belastet?
6	Strategischer Einkauf	🌐 Sind wir im Einkauf strategisch aufgestellt? 🌐 Haben wir ein Category-Management aufgebaut? 🌐 In welchen Bereichen planen wir Verbesserungen? 🌐 Suchen wir ständig nach Verbesserungspotenzialen? Welche sind das? 🌐 Wie stark sind wir operativ getrieben?
7	Self-Branding	🌐 Wie gestalten wir den Einkauf attraktiver? 🌐 Wie werden wir dem Fachkräftemangel im Einkauf begegnen? 🌐 Haben wir diesbezüglich genügend Budget? 🌐 Benötigen wir hierbei externe Unterstützung? 🌐 Weiß die Geschäftsleitung von dem ungenutzten Potenzial im Einkauf?
8	Führung	Reflexionsfragen für Führungskräfte im Einkauf: 🌐 Welche sinnvollen Teambuilding-Maßnahmen plane ich? 🌐 Was sind die Gründe für eine eventuelle hohe Fluktuationsrate im Einkauf? 🌐 Was muss ich an meinem Führungsstil ändern? 🌐 Gehe ich möglichen Konflikten nicht aus dem Weg? 🌐 Wie gehe ich mit dem Thema „Führung“ in Bezug auf die unterschiedlichen Generationen um? 🌐 Wie betreibe ich Wissensmanagement, wenn immer mehr erfahrene Einkäufer in den Ruhestand gehen?

Übersicht: 8 Parameter in Bezug auf die Herausforderungen im Einkauf 2026 – eigene Darstellung

INTERVIEW

Der Dauerbrenner: Value Story im Einkauf

Eine Value Story ist die kommunizierte Wertschätzung des Einkaufs im Unternehmen und somit ein Thema, das zu Recht als echter Dauerbrenner bezeichnet werden darf. Akzeptanz und Value Story des Einkaufs sind einer DER Schlüssel zum Erfolg. Ein spannendes Thema – hierüber habe ich mit Olaf Kugeler von der Beratung Aquiscon UG in Mönchengladbach gesprochen.



Hans-Christian Seidel:

Ist es richtig zu sagen, dass das Thema Value Story im Einkauf weiterhin sehr relevant ist?

Hans-Christian Seidel:

Was sind wirklich wichtige Faktoren aus der Einkaufspraxis, um eine starke Value Story zu erreichen?

Olaf Kugeler:

Ich halte diese Aussage aus 2 Gründen für berechtigt:

1. Einerseits sind viele Einkaufsbereiche nach wie vor mehr oder weniger weit entfernt von einer Situation und Akzeptanz, die den Begriff Value Story wirklich mit Leben füllen würden. Viele kämpfen anhaltend um sehr praktische Dinge wie (frühe) Einbindung, ein Mandat für das Management, manchmal vorgeblich unantastbare Warengruppen und mit verschiedensten weiteren Herausforderungen wie Prozessen und Digitalisierung.
2. Andererseits ist es auch für die Einkaufsbereiche, die es bereits geschafft haben, als wertschöpfender Business-Partner im Unternehmen wahrgenommen zu werden, eine wirklich kontinuierliche Aufgabe. Es geht darum, einen erreichten Status wirksam zu verteidigen, sich diesen anhaltend durch überzeugende Wertbeiträge weiterhin zu verdienen und ihn möglichst immer weiter auszubauen.

Die Realisierung und nachhaltige Verankerung einer starken Value Story sowie Positionierung der Einkaufsstory sind eben kein einmaliges Ereignis, sondern eine Daueraufgabe. Dies macht die Value Story zum echten Dauerbrenner.

Randbedingungen in Fachbereichen, Märkten und Technologien ändern sich dynamisch. Stillstand in der Value Story würde daher fast zwangsläufig Rückschritt und eine schleichende Erosion der bisher erreichten Value Story bedeuten.

Olaf Kugeler:

Der Einkauf muss sich systematisch aufstellen. Dazu gehört ein Plan mit konkreten Maßnahmen, Prioritäten und klaren Zielen, die mit dem Business abgestimmt werden müssen.

Intensive Gespräche mit Fachbereichen, um deren Ziele, Motive und Bedenken wirklich zu verstehen, bringen den Einkauf Schritt für Schritt voran. Aktives Zuhören, Bedenken nehmen und kompetente wie auch realistische Einkaufsunterstützung in Aussicht zu stellen, sind wichtige Faktoren auf dieser Reise. Gezieltes Erwartungsmanagement und der Aufbau sowie die Pflege von Vertrauen können hier nicht genug hervorgehoben werden.

Vertrauen öffnet Türen, Enttäuschungen können diese wieder schließen und sehr negative Multiplikatoreffekte im Unternehmen nach sich ziehen. Kommunizierte Einkaufserfolge wiederum helfen massiv, Fürsprecher und Verbündete aufzubauen, die die Akzeptanz des Einkaufs stark fördern. Begeisterte Fachbereiche werden so zu entscheidenden Markenbotschaftern der Value Story des Einkaufs.

Olaf Kugeler (AQUISCON) berät und trainiert Mittelständler mit Fokus auf E2E-Kostenmanagement, Verhandlungen, Beratungseinkauf, Marketing, Einkauf als Business-Partner und Maverick Buying.



TOP-THEMA

Die 10 wichtigsten geopolitischen Parameter für Einkäufer im Jahr 2026

Die Zeiten des ungestörten weltweiten Handels sind leider längst Geschichte. Bisher lag der Fokus im Einkauf demgemäß auf Preisverhandlungen, Sicherung der Lieferketten, Sicherstellung der Qualitäten und Dokumentation. Geopolitische Faktoren – u. a. Handelskriege, neue Zölle, neue Allianzen von Drittländern, Verknappungen, Verteuerungen und zu hohe regulatorische Auflagen – rücken jedoch seit einigen Jahren zunehmend in den Fokus der Einkaufsabteilungen und wirken sich massiv auf Ihre zukünftigen Beschaffungsstrategien sowie Ihr aktives Risikomanagement aus. Im Folgenden zeige ich Ihnen, was Sie als Einkäufer bei den folgenden 10 wichtigen geopolitischen Parametern beachten müssen.



1. Zölle

Die EU und die USA haben bekanntlich einen Deal über 15 % Einfuhrzölle für Einfuhren in die USA vereinbart. Doch damit ist das Thema Zoll längst nicht erledigt.



ACHTUNG

Nicht alle Produktgruppen sind mit 15 % gedeckelt ...

... und der gesamte Deal könnte von den USA jederzeit neu ausgehandelt sowie erhöht werden. Auch neue Importzölle der EU auf Einfuhren aus China, den USA und anderen Drittländern könnten Ihre Kalkulationen weiter belasten.

2. Exportkontrollen

China behält sich weitere Exportkontrollen in Bezug auf die Ausfuhr Seltener Erden vor. Dies trifft die deutsche Industrie sehr hart. Die USA kündigten 100 % Zusatzzölle gegenüber China an, verschoben dies aber zwischenzeitlich auf November 2026.



ACHTUNG

Bei einem Handelsstreit mit der EU oder Deutschland ...

... könnte China jederzeit die Exportkontrollen auf weitere Produktgruppen ausweiten. Auch andere Drittländer

könnten diesem Beispiel – gerade bei den Rohstoffen – folgen, was sich fatal auf die Lieferketten auswirken würde.

3. Währungen

Der starke Euro – gerade im Vergleich zu US-Dollar und Renminbi – beschert Ihnen als Einkäufer niedrigere Importpreise.



ACHTUNG

Wenn Sie nicht direkt in Drittländern beziehen, ...

... prüfen Sie, ob Ihre Importeure oder Händler aus dem Wechselkursverhältnis bisher einen Vorteil für sich realisiert haben. Wenn ja, verhandeln Sie unbedingt nach. Falls sich das Wechselkursverhältnis wieder in die andere Richtung bewegt, werden Ihre Durchschnittspreise steigen.

4. BRICS-Plus-Staaten

BRICS-Plus will ein wirksamer Gegenpol zur westlich geprägten G7 sein. Doch nicht alle Länder sind antiwestlich gestimmt.



ACHTUNG

Die aktuelle US-Politik könnte die BRICS-Plus-Staaten mehr zusammenschweißen

Das könnte die Beziehung zu den bisher neutralen Staaten Indien, Brasilien und Südafrika belasten. Zudem könnte

es innerhalb der BRICS-Plus-Staaten in Bezug auf metallische und fossile Rohstoffe zu preislichen und versorgungstechnischen Bevorteilungen kommen. Dies würde auch die deutsche Wirtschaft preislich deutlich belasten.

5. Preise

Derzeit gibt es bei Rohstoffen, Energie, Frachten und Packmitteln für Verkäufer nur selten Ansatzpunkte für Preiserhöhungen.

! ACHTUNG

Wenn in den USA und China die Wirtschaft wieder mehr anzieht, ...

... wird sich dies bei einer erneuten geopolitischen Eskalation und einer damit verbundenen Verknappung jedoch negativ auf Preise auswirken.

6. Derisking-Maßnahmen

Die Importe aus China haben 2025 deutlich zugelegt – von einem ausgeprägten Derisking oder Decoupling keine Spur.

! ACHTUNG

Können Sie Lieferanten aus China oder kritischen Drittländern leicht ersetzen?

Wenn ja, müssen Sie im Zuge Ihres Vorlieferanten-Managements prüfen, woher der neue Lieferant seine Rohstoffe usw. bezieht. Kauft dieser selbst aus kritischen Drittländern oder gar beim selben Lieferanten, hilft Ihnen das nicht.

7. Politische Instabilitäten

Als Einkäufer müssen Sie zunehmend die politische und volkswirtschaftliche Situation Ihrer Lieferländer kennen und in Ihr Risikomanagement integrieren.

! ACHTUNG

Die Lage kann sich jederzeit ändern

Bei jedem Regierungswechsel oder einem politischen Umsturz in Ihren Lieferländern können die Karten neu gemischt werden. So könnten Bürgerkriege, Handelskriege, Embargos und Reduzierungen der Liefermengen Ihre Lieferketten erheblich stören und zu höheren Transport- sowie Versicherungskosten führen.

8. Regulatorische Auflagen

Die zahlreichen EU-Auflagen erschweren zunehmend den globalen Bezug von ausländischen Lieferanten. Zudem ist noch nicht klar, ob und wie sich beim

- 🌐 CBAM,
- 🌐 EU-Lieferkettengesetz oder
- 🌐 Entwaldungsgesetz

Entschärfungen der Dokumentationspflichten abzeichnen.

! ACHTUNG

Behalten Sie diese Entwicklungen im Auge!

Je nachdem, wie es mit CBAM, Entwaldungsverordnung, den Lieferkettengesetzen und auch weiteren Auflagen weitergeht, besteht die Möglichkeit, dass Sie von dem ein oder anderen drittländischen Lieferanten Abstand nehmen müssen. Hierbei müssen Sie herausfinden, was dies für Ihre Lieferkette und Preisrelevanz bedeutet.

9. Cyberattacken

Die Gefahr von Cyberattacken steigt.

! ACHTUNG

Angriffe auf Ihre Supply Chain sind Angriffe auf Sie!

Sprechen Sie im Vorfeld mit Ihrer IT. Jede Cyberattacke auf einen drittländischen Lieferanten kann auch Ihre Datenqualität negativ beeinflussen oder Datenverlust nach sich ziehen, was dann wiederum zu Produktionsausfällen führen kann.

10. Blacklists

Die USA können je nach Eskalationsgrad eine Blacklist für eines Ihrer Lieferländer verhängen.

! ACHTUNG

Schwergewicht USA

Falls Sie exportseitig von US-amerikanischen Kunden abhängen, könnte die US-Regierung verlangen, dass Sie keine Waren aus bestimmten Ländern beziehen und/oder Ihre Endprodukte nicht mehr in diese Länder liefern dürften.

Autor: Hans-Christian Seidel

Herausforderungen beim Kauf von Investitionsgütern 2026

Der Kapitalgüterekauf steht im Jahr 2026 an einem entscheidenden Wendepunkt. Was früher eine operative Aufgabe zur Kostenoptimierung war, ist heute ein strategischer Hebel für Stabilität, Innovationsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum. Globale Instabilität, digitale Umbrüche und politische Regulierungen prägen den Alltag und verlangen Entscheidungen, die weit über den reinen Einkauf hinausgehen.

1. Globale Instabilität und Lieferkettenrisiken

Die geopolitische Lage hat unsere Arbeitsrealität stark verändert. Handelsbarrieren, Exportrestriktionen und Rohstoffknappheit haben die Lieferketten deutlich fragiler gemacht. Beschaffung bedeutet heute Risikomanagement. Redundanzen, alternative Lieferquellen und Szenarioplanungen sind nicht nur Vorsichtsmaßnahmen, sondern Überlebensstrategien. Resilienz hat ihren Preis, aber sie entscheidet über Projekterfolg oder Stillstand.

2. Nachhaltigkeit als ökonomische Verpflichtung

Nachhaltigkeit ist längst keine moralische Option mehr, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit. ESG-Kriterien bestimmen unsere täglichen Entscheidungen. Der CO₂-Fußabdruck, die Herkunft von Materialien oder faire Arbeitsbedingungen sind zu festen Bewertungskriterien geworden. Ich betrachte Projekte heute im gesamten Lebenszyklus, von der Materialgewinnung über Betrieb und Wartung bis zur Wiederverwertung. Nachhaltigkeit ist für mich kein Idealismus, sondern die Grundlage langfristiger Wirtschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit.

3. Digitalisierung und KI als Werkzeug, nicht Ersatz

Digitale Technologien und KI-Systeme haben unsere Arbeitsweise massiv verändert. Algorithmen unterstützen Analysen, Prognosen und Vergleiche, liefern Geschwindigkeit und Transparenz. Gleichzeitig wissen wir, dass Daten nur dann hilfreich sind, wenn sie korrekt, vollständig und kontextbezogen sind. Fehlende Datenqualität oder isolierte Systeme können falsche Entscheidungen begünstigen.

Technologie ist ein Werkzeug, kein Selbstzweck, sie erweitert die Wahrnehmung, ersetzt aber nicht das Urteilsvermögen.

4. Kapitaldisziplin und wirtschaftliche Unsicherheit

Steigende Finanzierungskosten und volatile Märkte haben Investitionsentscheidungen anspruchsvoller gemacht. Projekte müssen stärker auf Wirtschaftlichkeit und strategischen Nutzen geprüft werden. CapEx-Einkauf bedeutet für mich heute, Business Cases mitzugestalten, Risiken offenzulegen und Alternativen aufzuzeigen. Der Einkauf ist längst kein Bestellorgan mehr, sondern ein integraler Teil der Investitionssteuerung.

5. Flexibilität und neue Formen der Projektsteuerung

Viele Projekte laufen über Jahre, während sich Märkte und Technologien im Monatsrhythmus verändern. Diese Dynamik erfordert Flexibilität als strukturelles Prinzip. Modulare Anlagenkonzepte, adaptive Verträge und skalierbare Budgets helfen, auf Unvorhersehbares reagieren zu können. Zukunftsfähigkeit entsteht aus der Fähigkeit, Wandel planbar zu machen.

6. Datenqualität, Kompetenzwandel und neue Rollenbilder

Daten sind das Fundament moderner Beschaffung. Fehlende Standards oder unvollständige Informationen gefährden ganze Projekte. Ich habe gelernt, wie entscheidend Data Governance, Transparenz und automatisierte Analysen geworden sind. Parallel dazu verändert sich das Berufsbild im Einkauf: Verhandlungsgeschick allein genügt nicht mehr. Es braucht analytisches Denken, technisches Verständnis und kommunikative Stärke. Beschaffung ist Projektmanagement und strategische Gestaltung zugleich.

7. Lebenszyklusdenken und technologische Risiken

Investitionen beurteile ich längst nicht mehr isoliert nach Anschaffungskosten. Wartung, Energieverbrauch und Wiederverwertung sind entscheidend für die Wirtschaftlichkeit. Gleichzeitig steigt das Risiko sogenannter „Stranded Assets“, wenn Technologien zu schnell veralten. Standardisierung, Modularität und Marktbeobachtung sind daher für mich unverzichtbar, um Investitionen zukunftssicher zu gestalten.

8. Vom Kostenmanager zum Zukunftsgestalter

CapEx Procurement ist für mich ein strategischer Gestaltungsraum mit der Aufgabe, Stabilität und Innovation zu verbinden, Nachhaltigkeit wirtschaftlich zu verankern und Risiken zu steuern. Erfolg im Einkauf misst sich nicht mehr an kurzfristigen Einsparungen, sondern an langfristiger Wertschöpfung. Beschaffung ist kein Kostenfaktor, sie ist echtes Zukunftsmanagement.

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



RECHT

Die 8 wichtigsten rechtlichen Änderungen für Einkäufer im Jahr 2026

Welche rechtlichen Neuerungen ab dem Geschäftsjahr 2026 gelten, erklärt Ihnen hier unser Rechtsanwalt Rolf Becker aus Alfter.

1. E-Rechnung wird Standard – aber mit langen Übergangsfristen

Ab 2026 beginnt die Pflicht zur E-Rechnung im B2B – mit klar geregelten Übergangsfristen: Alle Unternehmen dürfen bis Ende 2026 weiterhin Papier- oder PDF-Rechnungen versenden. Für kleine Unternehmen (< 800.000 € Umsatz) gilt eine Verlängerung bis Ende 2027. Ab 2028 gilt die Pflicht zum strukturierten E-Rechnungsformat (z. B. XRechnung) dann für alle – einfache PDF-/Papierrechnungen werden nicht mehr anerkannt.

2. Recht auf Reparatur: Neue EU-Vorgaben wirken indirekt auch im Einkauf

Das EU-„Recht auf Reparatur“ ab 2026 richtet sich zunächst an Verbrauchergeschäfte: Hersteller müssen Reparaturen und Ersatzteile für viele Geräte bereitstellen. Eine Ausweitung auf B2B ist in Deutschland möglich.

Für den B2B-Einkauf entsteht auch indirekt Handlungsbedarf – besonders, wenn Ihr Unternehmen die eingekauften Produkte an Verbraucher weiterverkauft oder weiterverarbeitet. Wer schon jetzt auf reparaturfreundliche Produkte und klare Ersatzteilkonzepte achtet, sichert seine Lieferkette und erfüllt künftige Nachhaltigkeitsanforderungen.

3. CO₂-Grenzausgleich (CBAM): Neue Meldepflichten treffen nur Großimporteure

Keine Sorge: Die meisten Einkäufer betrifft CBAM gar nicht! Nur wer mehr als 50 Tonnen meldepflichtiger Waren (z. B. Stahl, Zement) pro Jahr importiert, muss ab 2026 Emissionsdaten berichten. Es gelten Berichtspflichten ab 50 t/Jahr – teils mit Vereinfachungen und Ausnahmen.

4. Sanktionen/Exportkontrolle: Drittstaaten und „No-Russia“-Klauseln im Fokus

Die EU-Sanktionen wurden 2025 verschärft: Bestimmte Güter (wie CNC-Maschinen, Elektronik) dürfen oft nur noch mit „No-Russia“-Klausel beschafft werden. Auch bei Lieferketten nach China, in die Türkei oder UAE ist die Prüfung Pflicht.

Legen Sie für kritische Produkte sichere Compliance-Prozesse im Einkauf an. Beachten Sie hierbei die Dynamik und prüfen Sie regelmäßig den Rechtsstand!

5. EU-Verpackungsverordnung

Ab 12.8.2026 gelten strengere Vorgaben für Recycling, Mehrweg und auch Stoffbeschränkungen (z. B. PFAS). Maßnahmen wie Registrierung und Nachweise, die Pflicht zur Recyclingfähigkeit sowie verbindliche Mehrwegquoten betreffen ab 2026 alle, die Verpackungen erstmals in Verkehr bringen.

6. Rücknahme- und Verwertungspflichten für Transportverpackungen

Ab 2026 gelten EU-weit einheitliche Rücknahme- und Verwertungspflichten für Transportverpackungen. Erster Ansprechpartner ist der Lieferant: Einkäufer sollten von Dienstleistern und Produzenten künftig Belege über die umweltgerechte Verwertung anfordern, denn bei Verstößen kann es teuer werden.

7. ESG- und Nachhaltigkeitsberichtspflichten (CSRD) steigen – aber mit höheren Schwellen

Ab 2026 weitet die CSRD die Berichtspflichten aus. Betroffen sind Firmen, die 2 von 3 Schwellen überschreiten: u. a. 250 Mitarbeitende und eine bestimmte Bilanzgröße.

Für den Einkauf bedeutet das: Weniger Druck auf kleine Teams, aber Großunternehmen brauchen belastbare Daten von ihren Lieferanten.

8. Cyber-Sicherheit in der Lieferkette

Die EU-Richtlinie NIS2, in Kraft getreten im Januar 2023, wirkt in Einkaufsverträge hinein. NIS2 ist in der Umsetzung und längst nicht mehr nur ein IT-Thema. Betroffen sind bestimmte Sektoren und Unternehmensgrößen (z. B. Energie, verarbeitendes Gewerbe, digitale Dienste).

Im Einkauf heißt das: Risikoabhängig sollten Mindeststandards vertraglich geregelt werden – etwa Sicherheitsnormen (z. B. ISO 27001), Schwachstellenmanagement, Asset-Transparenz (SBOM), Incident-Meldung, Auditrechte sowie Exit- oder Sanktionsklauseln bei Verstößen.

Rolf Becker ist Rechtsanwalt in Alfter. Er berät Unternehmen und Einkäufer rund um Vertragsrecht, Compliance und Digitalisierung.



LESERFRAGEN

„Wie soll ich meine Strategien in Bezug auf unsere Lagerpolitik gestalten?“

FRAGE eines Einkaufsleiters: Ich diskutiere aktuell mit meiner Geschäftsleitung, wie wir in Bezug auf unsere Bevorratungsstrategien 2026 vorgehen sollen. In den letzten Jahren lautete die Devise ganz klar Lageraufbau, um Engpässe oder längere Ausfälle zu vermeiden. Für das nächste Jahr tendiert die Geschäftsleitung eher dazu, das Lager wieder abzubauen.

Ich halte das für riskant. Wie ist Ihre Einschätzung aus der Praxis in Bezug auf die aktuellen Bevorratungsstrategien?

ANTWORT Bei kritischen Rohstoffen oder komplexen Produkten rate ich eher weiter zu einem Lageraufbau. Globale Eng-

pässe, die auf höherer Gewalt beruhen, passieren immer schneller und häufiger.

Klären Sie vor einer eventuellen Entscheidung in Bezug auf einen Lagerabbau die folgenden Reflexionsfragen:

- 🌐 Ist Ihr Lieferant bereit, sein Lager für Sie zu erhöhen?
- 🌐 Wie sicher ist dieses Lager vor Ort vor ungehinderten Zugriffen?
- 🌐 Wie verbindlich sind Ihre Forecasts?
- 🌐 Ist der Lieferant zu einem Konsignationslager bereit?
- 🌐 Wie weit sind Sie beim Projekt KI?
- 🌐 Kennen Sie die Bevorratungsstrategie Ihrer Lieferanten?
- 🌐 Sind weitere Lieferanten qualifiziert?
- 🌐 Kennen Sie die Kennzahlen zur Steuerung Ihrer Lager?

Hans-Christian Seidel

„Wie geht es denn mit dem Lieferkettengesetz für uns Einkäufer weiter?“

FRAGE eines Einkäufers: Langsam verliere ich mit dem Lieferkettengesetz die Geduld:

- 🌐 Erst entsteht ein Riesenaufwand,
- 🌐 dann hört man, dass es abgeschafft werden soll,
- 🌐 dann hört man lange gar nichts mehr
- 🌐 und nun soll es nur gelockert werden.

Wie geht es denn jetzt weiter?

ANTWORT Ich verstehe Ihren Unmut. Mir geht es da nicht anders.

Zu Ihrer Frage: Zunächst müssen Sie zwischen dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und dem EU-Lieferkettengesetz (CSDDD) unterscheiden.

Das deutsche LkSG soll in der Tat abgeschwächt werden. Demnach soll das Bundesamt für Wirtschaft und Aus-

fuhrkontrolle auf Berichtspflichten verzichten und weniger Anweisungen an die Firmen erteilen.

Das im Vergleich zur deutschen Version schärfere CSDDD wird im Jahr 2028 in deutsches Recht überführt und ist dann verbindlich. Auch beim CSDDD sollen im Rahmen der Omnibus-Richtlinie Entschärfungen folgen.

Daher ist damit zu rechnen, dass die Bundesregierung diesbezüglich Einfluss auf die EU ausüben wird. Eine erste Abstimmung im EU-Parlament in Bezug auf eine Entschärfung hat allerdings keine Mehrheit gefunden.

Wie nicht anders zu erwarten, sind die Reaktionen dazu eher gemischter Natur. Die Wirtschaft begrüßt einerseits die Entschärfung, bemängelt jedoch auf der anderen Seite, dass der Bürokratieabbau nicht ausreiche. Einige Politiker kritisieren, dass die wichtigsten Standards aufgeweicht würden.

Hans-Christian Seidel

RISIKEN

6 Herausforderungen für den Einkauf im Jahr 2026

1. Fachkräftemangel und Employer Branding

Es wird für HR-Abteilungen und Führungskräfte im Einkauf weiterhin schwierig werden, qualifizierte Einkäufer zu finden.

Ohne Erhöhungen des Budgets für ein erfolgreiches Employer Branding im Einkauf wird dies kaum gelingen. Daher zieht es viele Bewerber eher in den Vertrieb.

2. Verhandlungen in Bezug auf rückläufige Mengen

Wegen der angespannten wirtschaftlichen Lage werden Einkäufer bei gleichzeitig steigendem Kostendruck zunehmend versuchen müssen, trotz sinkender Mengen bessere Preise zu erreichen.

3. Gestörte Lieferketten

Nicht nur bei den Rohstoffen oder aktuell den Computerchips, sondern auch bei vielen anderen Produkten werden Einkäufer mit globalen Lieferengpässen zu tun haben.

In vielen Fällen werden Einkäufer mangels Alternativen kaum sinnvolle Derisking- oder Diversifizierungsmaßnahmen realisieren können.

4. Nachhaltigkeit

Da es momentan unklar ist, wie es mit CBAM oder dem deutschen und dem EU-Lieferkettengesetz weitergeht, sind viele Einkaufsabteilungen ratlos, wie sie hierbei vorgehen sollen. Deswegen haben Einkaufsbereiche die weitere Bearbeitung erst mal auf Eis gelegt.

5. Auswirkungen von KI auf den operativen Einkauf

Der zunehmende Einsatz von KI im Einkauf wird zu Jobverlusten im operativen Einkauf führen. Daher werden sich viele operative Einkäufer beruflich neu aufstellen und sich weiter qualifizieren müssen.

6. Verhandlungskompetenz

Dadurch, dass Verkäufer resoluter auftreten und proaktiver Preiserhöhungen fordern, werden viele Einkäufer in ihren Verhandlungen weiterhin unnötig in die Defensive gedrängt.

Durch zahlreiche zeitfressende Projekte, wie u. a. ERP-Einführung und Regulierungsanforderungen, verbleibt zudem viel zu wenig Zeit, um langwierige Verhandlungen zu führen.

Autor: Hans-Christian Seidel

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



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert



„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

PACKMITTEL

PPWR: So viel mehr als mehr Bürokratie

Unser Einkaufsexperte Andreas Schmidtke sieht in der PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation) keinen reinen Regulierungsakt, sondern einen Impuls für mehr Effizienz, Transparenz und messbare Einsparungen im Verpackungseinkauf. Aus seiner langjährigen Beratungserfahrung heraus zeigt er Ansatzpunkte, mit denen Unternehmen ins Tun kommen, Kosten im Verpackungseinkauf senken – und PPWR als Chance nutzen.

So wird PPWR vom Risiko zum Wettbewerbsvorteil

Die neue europäische Verpackungsverordnung PPWR verändert den Verpackungseinkauf grundlegend. Ab August 2026 gelten erstmals europaweit einheitliche Vorgaben für Recyclingfähigkeit, Rezyklatanteile, Wiederverwendung und Kennzeichnung. Was bisher nationale Regelungen im Verpackungsgesetz waren, wird nun zur direkt geltenden EU-Verordnung – mit verbindlichen Pflichten und klaren Fristen.

Für den Einkauf bedeutet das: Verpackungen werden zur strategischen Kernaufgabe. Denn die PPWR betrifft nicht nur Marketing oder Entwicklung, sondern vor allem die Beschaffung. Wer jetzt handelt, kann Kosten, Risiken und Ressourcen gezielt steuern – und sich einen echten Marktvorteil sichern.

Was sich ändert

Ab 12. August 2026 muss für jede in Verkehr gebrachte Verpackung eine Konformitätserklärung (inkl. Konformitätsbewertung) vorliegen. Bis 2030 müssen alle Verpackungen zu mindestens 70 % recyclingfähig sein, bis 2038 zu mindestens 80 %. Hinzu kommen verbindliche Rezyklatanteile bei Kunststoffverpackungen, Vorgaben zur Volumenminimierung und neue Kennzeichnungspflichten – etwa QR-Codes mit Material- und Rezyklatinformationen. Auch Pfandsysteme, Wiederverwendungsquoten und Dokumentationspflichten werden europaweit harmonisiert. Zur Volumenminimierung: Bei der Berechnung des Leerraumverhältnisses wird Füllmaterial in der Regel dem Leerraum zugerechnet.

Wo Unternehmen aktuell stehen

Eine aktuelle Erhebung des Fraunhofer IML zeigt: Nur etwa jedes zehnte Unternehmen erfüllt derzeit die grundlegenden Voraussetzungen der PPWR. Hauptbremsen sind fehlende Zeit, unklare Zuständigkeiten und mangelhafte Datenqualität. Das bedeutet: Wer sich jetzt systematisch vorbereitet, kann nicht nur Risiken vermeiden, sondern Wettbewerbsvorteile erzielen.

Was das für den Einkauf bedeutet

Die Anforderungen der PPWR greifen tief in bestehende Lieferketten ein. Der Einkauf muss künftig

- 🌐 Lieferanten zur Konformität verpflichten und entsprechende Erklärungen einholen.
- 🌐 Materialdaten und Recyclinggrade erfassen, um die Recyclingfähigkeit jeder Verpackung belegen zu können.
- 🌐 Verpackungsspezifikationen detailliert kennen und überarbeiten, da künftig unter anderem Leerraumanteile, Etikettenmaterialien und Mehrschichtfolien bewertet werden.

Wer diese Aufgaben strategisch angeht, schafft die Grundlage für transparente, zukunftssichere Verpackungssysteme. Wer abwartet, riskiert Lieferprobleme, Mehrkosten und Bußgelder.

Der entscheidende Erfolgsfaktor: Datenqualität

Nach meiner Erfahrung aus über 30 Jahren Einkaufspraxis steht und fällt die Umsetzung der PPWR mit der Qualität der Verpackungsdaten. Nur wer seine Artikel, Materialien, Abmessungen und Lieferantenbeziehungen vollständig kennt, kann Risiken bewerten und gezielt optimieren. Erfolgreiche Unternehmen beginnen mit einer internen Rollenklärung, schaffen Transparenz über alle eingesetzten Verpackungen und starten anschließend mit einem strukturierten Lieferanten-Check.

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



THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Die wirtschaftliche Situation