

Wirtschaftliche Situation



3 Resilienz im Einkauf

Lassen Sie sich als Einkäufer nicht unterkriegen! Denn: Mit diesen 7 Tipps können Sie den Einkauf trotz Wirtschaftskrise resilienter gestalten.

5 Interview: Rohstoffe 2026

Ein bekannter Rohstoffexperte berichtet über die Situation beim Bezug von Rohstoffen aus China – und was Unternehmen und Politik jetzt tun sollten.

TOP-THEMA

6 Wie steht es wirklich um die wirtschaftliche Lage in Deutschland?

Anhand von 9 wichtigen Konjunkturindikatoren zeigen wir Ihnen, wie es derzeit um die Wirtschaft in Deutschland bestellt ist.

8 Import und Export: Deutschlands Top-20-Handelspartner

Import- und exportseitig steht die Wirtschaft unter Druck. Dies bestätigen die aktuellen Außenhandelszahlen.

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.

Ein bisschen läuft ja schon an

Liebe Leserin, lieber Leser,

ganz untätig ist die Regierung ja nun wirklich nicht. Nur den angekündigten „Herbst der Reformen“ nehme ich nicht wahr.

Übrigens: Wichtig beim Einsatz des sogenannten Sondervermögens ist, dass deutsche Unternehmen davon profitieren und nicht Teile der Gelder heimlich in Sozial- und Umverteilungstöpfen landen, die die Wirtschaft null voranbringen.

Wenn Sie, besonders als strategischer Einkäufer und Einkaufsleiter, den aktuellen Herausforderungen effizienter begegnen wollen, kommen Sie um ein intensives Studium der konjunkturellen Zusammenhänge und aktuellen „Wasserstände“ nicht herum. Daher informieren wir Sie in dieser Sonderausgabe über für Sie als Einkäufer wichtige Aspekte in Bezug auf die Wirtschaft.

Ihr

Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

RESILIENZ 3

- ☐ 7 Tipps, um den Einkauf resilienter zu gestalten

ARBEITSHILFE 4

- ☐ 12 wichtige Konjunkturindikatoren – einfach erklärt

INTERVIEW 5

- ☐ Wie entwickelt sich die globale Rohstoffsituation?

TOP-THEMA 6

- ☐ Diese 9 Konjunkturindikatoren zeigen die aktuelle wirtschaftliche Lage

ÜBERSICHT 8

- ☐ Die Entwicklung der deutschen Im- und Exporte Jan. – Sept. 2025

EINKAUF 9

- ☐ Das kann der Einkauf in Zeiten der Wirtschaftskrise besonders leisten

ARBEITSHILFE 10

- ☐ 8 relevante Parameter für Einkäufer in Bezug auf die wirtschaftliche Situation

EXPERTENMEINUNG 11

- ☐ So wird der Packmitteleinkauf in der Krise zum Werttreiber

ANALYSETOOLS 12

- ☐ Potenzialanalyse 2.0: 5 neue Faktoren

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 • © 2025/2026 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 „Wirtschaftliche Situation“ liegt der Ausgabe KW 51|25 – 01|26 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.

RESILIENZ

Mithilfe dieser 7 Praxis-Tipps gestalten Sie Ihren Einkauf zukünftig resilienter

Resilienz kommt aus der Psychologie und bedeutet innere Widerstandskraft gegenüber negativen äußeren Einflüssen. Ein resilienter Einkauf reagiert mit einem internen Taskforce-Team rascher auf ständig neue Ereignisse und unliebsame Überraschungen in den globalen Märkten. Das klare Ziel hierbei ist, gravierende Lieferengpässe in der Lieferkette rechtzeitig zu erkennen und mit gezielten vorbeugenden Maßnahmen zu vermeiden bzw. abzumildern.

1. Entwickeln Sie mentale Stärke zum Aufbau von Resilienz

Ein extremes Ereignis wie eine neue Lieferkettenstörung sollte Sie nicht aus der Bahn werfen. Nutzen Sie vielmehr Ihre mentale Stärke, d. h. Ihre innere geistige Kraft, um den vielseitigen und ständig neuen Herausforderungen im Alltag gestärkt und gelassener zu begegnen.

Diese mentale Stärke ist eine Grundvoraussetzung, um im heutigen (Einkaufs-)Alltag zu bestehen und auch Ihre globalen Verhandlungen selbstbewusst und zielorientiert zu führen.

2. Bauen Sie ein Risikomanagement auf

Die Risiken werden für den Einkauf vielseitiger, insbesondere, wenn Sie global einkaufen. Bestimmen Sie daher,

- 🌐 welche genauen Risikoarten auf Sie zukommen,
- 🌐 wie hoch deren Eintrittswahrscheinlichkeit ist,
- 🌐 wie heftig und gravierend die einzelnen Risiken sind und
- 🌐 welche Maßnahmen Sie einleiten können, um Risiken ganz zu vermeiden oder deren Wucht zumindest zu beschränken.

3. Entwickeln Sie ein ganzheitliches Datenmanagement

Klären Sie die folgenden Reflexionsfragen, um ein aussagefähiges, leicht analysier- und auswertbares Datenmanagement für Ihren resilienten Einkauf aufzubauen:

- 🌐 Welche hilfreichen, aussagefähigen Daten stehen Ihnen aus Ihrem Einkaufscontrolling bereits zur Verfügung, um den Herausforderungen zu begegnen?
- 🌐 Welche weiteren Daten oder Kennzahlen benötigen Sie?
- 🌐 Benötigen Sie eine externe Software?
- 🌐 Benötigen Sie externe Beratung?
- 🌐 Wie können Sie die gesamten Prozesse vereinfachen?

4. Reagieren Sie schneller auf geänderte globale Marktbedingungen

Leider bleibt es nicht aus, dass sich die globalen Marktbedingungen ständig und zuweilen auch völlig überraschend ändern. Es bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als diese ständigen Über-

raschungen zu akzeptieren. Informieren Sie sich daher stets über geopolitische Zusammenhänge.

5. Bilden Sie ein ständiges, schlagkräftiges Taskforce-Team

Bilden Sie ein internes Taskforce- oder SEK-Team, das aus Einkäufern, ggf. dem Einkaufsleiter sowie den zuständigen Schnittstellen besteht. Dieses Team sollte sich je nach Notlage unmittelbar zusammensetzen, einen Notfallplan erarbeiten und diesen dann intern wie extern umsetzen.

6. Nutzen Sie die Möglichkeit von Diversifizierungen

Bestimmen Sie Ihre kritischen Beschaffungsmärkte in Bezug auf Lieferanten, Länder bzw. Regionen. Klären Sie dann mit den Schnittstellen und den internen Bedarfsträgern, wo Sie um eine Diversifizierung nicht herumkommen, um auch zukünftig die Lieferketten nicht zu gefährden.



ACHTUNG

Immer die ganze Lieferkette beachten!

Hierbei genügt es nicht, einfach auf einheimische oder europäische Lieferanten umzustellen, wenn diese Lieferanten ihre eigenen Lieferanten – also Ihre Vorlieferanten – genau in diesen kritischen Märkten haben. Konkret heißt das, dass Sie auch über Vorlieferanten Bescheid wissen sollten. Bauen Sie dieses Thema vermehrt in Ihre Gespräche mit Ihren Verkäufern ein.

7. Beziehen Sie die internen Schnittstellen mit ein

Die internen Bedarfsträger – unter anderem die Technik – geben bekanntlich neue Lieferanten frei. Da Sie in diesen turbulenten Zeiten oft sehr schnell reagieren müssen, empfiehlt es sich, die internen Bedarfsträger frühzeitiger mit ins Boot zu holen und für die schwierige Marktlage zu sensibilisieren, damit Alternativmaßnahmen dann in rascher und abgestimmter Weise erfolgen können.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

12 wichtige Konjunkturindikatoren – einfach erklärt

Die Konjunkturindikatoren – als Früh- und Spätindikatoren – informieren darüber, in welcher Situation sich die Wirtschaft aktuell befindet bzw. wie sie sich weiterentwickelt. Nachfolgend erläutere ich Ihnen die 12 wichtigsten Konjunkturindikatoren. Die aktuellsten Werte finden Sie in der Normalausgabe KW 51/25 – 01/26 des *Einkaufsmanager* auf Seite 10.

NR.	PARAMETER	KONJUNKTURINDIKATOREN
1	Bruttoinlandsprodukt (BIP)	- zeigt den Wert aller in Deutschland innerhalb eines bestimmten Zeitraums produzierten Waren und Dienstleistungen sowie die prozentualen Entwicklungen zum Vorjahresquartal und zum Vorquartal an - Quelle: www.destatis.de
2	Einkaufsmanager-Index (EMI) der deutschen Industrie	monatlicher Frühindikator in Bezug auf die konjunkturelle Lage; wird anhand der Befragung von Einkaufsleitern und Geschäftsführern aus zahlreichen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes erstellt und basiert auf deren Einschätzung von Auftragslage, Produktion, Beschäftigung und Lagerbeständen
3	ifo-Geschäftsklima-Index in Punkten	- monatlich erhobener Frühindikator des ifo-Instituts in München; zeigt die wirtschaftliche Erwartung und die aktuelle Geschäftslage von rund 9.000 Unternehmen in Deutschland - monatliche Messung in Punkten - Quelle: www.ifo.de
4	ZEW-Index zur Konjunkturerwartung	- monatlich erhobener Konjunkturindikator (Frühindikator) des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung; zeigt an, wie Wirtschaftsexperten die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten 6 Monaten einschätzen - monatliche Messung in Punkten - Quelle: www.zew.de
5	GfK-Konsumklima-Index	- monatlicher Indikator; zeigt – auf Basis von Umfragen bei Verbrauchern – die Stimmung der privaten Haushalte in Deutschland und deren Konsumneigung - monatliche Messung in Punkten - Quelle: www.nim.org
6	Produktion im produzierenden Gewerbe (real)	- Die reale (preisbereinigte) Produktion im produzierenden Gewerbe zeigt die gesamten Güter an, die in einem Monat vom Industriesektor einer Volkswirtschaft hergestellt wurden. - monatliche Messung der Veränderungsraten zum Vorjahresmonat oder Vormonat in % - Quelle: www.destatis.de
7	Auftragseingang des verarbeitenden Gewerbes (real)	- Der reale Auftragseingang des verarbeitenden Gewerbes zeigt die aktuelle Nachfrage nach Industrieprodukten an. Er umfasst den monatlichen Gesamtwert aller im Berichtsmonat von Industrieunternehmen fest vereinbarten Aufträge zur Lieferung von selbst hergestellten oder in Lohnarbeit gefertigten Produkten. - monatliche Messung der Veränderungsraten zum Vorjahresmonat oder Vormonat in % - Quelle: www.destatis.de
8	Einzelhandelsumsatz (real)	- wertmäßige Veränderung des Einzelhandelsumsatzes, die um die Inflation bereinigt ist; zeigt, wie stark sich die tatsächliche verkaufte Menge an Gütern im Einzelhandel von Monat zu Monat verändert hat - monatliche Messung der Veränderungsraten zum Vorjahresmonat oder Vormonat in % - Quelle: www.destatis.de
9	Inflationsrate	- prozentuale Veränderung des allgemeinen Preisniveaus für einen Warenkorb aus Waren und Dienstleistungen in einem bestimmten Zeitraum, meist einem Jahr - Quelle: www.destatis.de
10	Erzeugerpreise	- Der Index der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte (Inlandsabsatz) zeigt die durchschnittliche Preisentwicklung in Prozent zum Vorjahresmonat und zum Vormonat von Rohstoffen und Industrieerzeugnissen mit Herstellung in Deutschland an. - Quelle: www.destatis.de
11	Importpreise	- Der Index der Importpreise für Rohstoffe und Industrieerzeugnisse, die von Deutschland aus dem Ausland importiert werden, zeigt die durchschnittliche Preisentwicklung in Prozent zum Vorjahresmonat und zum Vormonat an. - Quelle: www.destatis.de
12	Erzeugerpreise für Dienstleistungen	- zeigt die durchschnittliche Preisentwicklung in Prozent von Leistungen, die Dienstleistungsunternehmen erbringen und verkaufen, zum Vorjahresquartal und zum Vorquartal an - Quelle: www.destatis.de

INTERVIEW

Wie sollten Politik und Unternehmen auf die aktuell kritische Rohstoffsituation reagieren?

Chinesische Exportbeschränkungen und andere geopolitische Einflüsse belasten unsere Wirtschaft. Darüber habe ich mit Matthias RÜth von TRADIUM (Frankfurt/Main), einem der größten Rohstoffhändler Europas, gesprochen.



Hans-Christian Seidel:

Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation in Bezug auf die chinesischen Exportkontrollen?

Matthias RÜth:

Die aktuellen Entwicklungen etwa bei den Seltenen Erden kommen nicht überraschend. Seit 2023 beobachten wir zunehmend verschärfte Exportauflagen Chinas für kritische Metalle wie Gallium oder Germanium. Seit April 2025 gelten solche Ausfuhrkontrollen auch für Seltene Erden; zwischenzeitlich sollten sogar 12 der 17 Elemente unter Aufsicht gestellt werden, was vorerst aber um ein Jahr vertagt wurde.

Aktuell sind 7 Seltenerd-elemente, aber auch mehrere damit verbundene Technologien, Gegenstand von Handelsrestriktionen. Peking zeigt damit klar, wer am längeren Hebel sitzt.

Der Rohstoffhandel, wie man ihn bisher kannte, existiert nicht mehr.

Früher bestimmten Preisverhandlungen das Geschäft, heute stellt sich die Frage, ob Ware überhaupt verfügbar ist. Die Versorgungslage ist extrem angespannt.

Als Händler beliefern wir so viele Unternehmen wie möglich, doch oft reicht es nicht. Wir könnten das Zehnfache verkaufen. Wer nicht strategisch vorgesorgt hat, riskiert Produktionsunterbrechungen wegen fehlenden Rohstoffnachschiebs. Kurzfristige Lösungen gibt es nicht, die Abhängigkeit von China hat sich über Jahrzehnte aufgebaut.

Langfristig kann die Lage aber positive Effekte haben: Strategische Vorratshaltung gewinnt an Bedeutung und Unternehmen entwickeln ein stärkeres Bewusstsein für Versorgungssicherheit.

Hans-Christian Seidel:

Welche strukturellen Maßnahmen müssen Unternehmen und Politik daher jetzt in die Wege leiten?

Matthias RÜth:

Unternehmen müssen jetzt vor allem eines tun: ihre Produktion absichern.

Eine strategische Bevorratung mit kritischen Rohstoffen ist aus unserer Sicht der wichtigste Schritt. Wer Bestände für 3 bis 6 Monate aufbaut, kann deutlich ruhiger schlafen. Diese Verantwortung sehen wir vor allem bei den Unternehmen selbst. Sie kennen ihren Bedarf, ihre Risiken und sollten entsprechend vorsorgen und nicht erst, wenn eine Lieferung ausfällt.

Die Politik kann dafür die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehören schnellere Genehmigungen für Bergbau- und Aufbereitungsprojekte sowie eine Industriepolitik, die Versorgungssicherheit als Kernaufgabe begreift.

Wichtig ist, dass Unternehmen Planungssicherheit erhalten und alternative Bezugsquellen entstehen können. Mit einer Kombination aus unternehmerischer Vorsorge und politischen Leitplanken ließe sich Europas Abhängigkeit von China künftig besser handhaben.

Matthias RÜth gründete die TRADIUM GmbH im Jahr 1999 in Frankfurt am Main. TRADIUM versorgt Unternehmen aus der Industrie und rohstoffaffine Privatkunden mit Technologiemetallen, Seltenen Erden und Edelmetallen.



TOP-THEMA

9 Parameter, die zeigen, wie es um die deutsche Wirtschaft bestellt ist

Die deutsche Wirtschaft kommt seit Jahren einfach nicht voran. Global geben China und die USA strategisch den Ton an. Zwar werden aktuell publikumswirksame Veranstaltungen mit vielen Wirtschaftsbossen gezeigt, aber auch nach einem halben Jahr der Koalition ist nicht wirklich erkennbar, dass sich etwas bewegt und grundsätzlich verändert. Es müssen endlich strukturelle Reformen für die Wirtschaft in allen Bereichen umgesetzt werden. Die aktuellen Konjunkturindikatoren belegen zum Teil die prekäre Situation. So sinken beispielsweise die Exportzahlen in Bezug auf die wichtigen Märkte USA und China. Die Staatsausgaben steigen, während das BIP-Wachstum und die privaten Investitionen stagnieren.



1. BIP

Gemäß Mitteilung des Statistischen Bundesamts ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im 3. Quartal 2025 im Vergleich zum 2. Quartal 2025 – preis-, saison- und kalenderbereinigt – unverändert geblieben (Veränderung = 0,0 %). Vergleicht man das 2. Quartal 2025 mit dem 1. Quartal 2025, ist es sogar um 0,2 % gesunken.

Positiv entwickelten sich im 3. Quartal 2025 nach vorläufigen Erkenntnissen die Investitionen in Ausrüstungen. Die Exporte nahmen im Vergleich zum Vorquartal ab.

Die Bundesregierung sieht das Wachstum in den nächsten beiden Jahren wie folgt:

🌐 2026:	1,3 %
🌐 2027:	1,4 %

Allerdings sind dies Prognosen, die jederzeit wieder nach unten korrigiert werden können – und von anderen Experten anders eingeschätzt werden.

2. Einkaufsmanager-Index

Der Einkaufsmanager-Index der deutschen Industrie lag im November 2025 bei 48,4 Punkten. Der Wert ist damit leicht gestiegen. Doch die Schallmauer von 50 Punkten überschreitet der Index weiterhin nicht. Über 50 Punkten lag der Index zuletzt im Juni 2022 mit einem Wert von 50,2. Ein Wert von

- 🌐 unter 50 Punkten deutet auf eine stagnierende Wirtschaft oder Rezession hin,
- 🌐 über 50 Punkten deutet auf ein Wirtschaftswachstum hin.



ACHTUNG

Die Wirtschaft schwächelt schon länger

Wenn man bedenkt, dass Deutschland in den letzten beiden Jahren mit Werten zwischen 42 und 44 Punkten im Vergleich zu anderen Ländern oft den letzten oder vorletzten Platz einnahm, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass es mit der deutschen Wirtschaft schon lange nicht mehr zum Besten bestellt ist.

3. ifo-Geschäftsklima-Index

Der ifo-Geschäftsklima-Index lag im November 2025 bei 88,1 Punkten, änderte sich in den letzten Monaten jedoch ständig:

- 🌐 Mal hellte sich die Stimmung auf und der Wert stieg.
- 🌐 Im nächsten Monat kippte die Stimmung und er sank.

Somit ist ein klarer und positiver Trend für die Wirtschaft weiterhin nicht zu erkennen.



AUCH WISSENSWERT

Hohe Ausgaben, wenig Investitionen als Ursache

Clemens Fuest, Präsident des ifo-Instituts, bemerkte am 26.10.2025, dass sich die deutsche Wirtschaft schon seit Jahren im Niedergang befinde. Dies besonders dann, wenn die Staatsausgaben stiegen und das BIP und die Investitionen stagnierten.

4. Erzeuger- und Importpreise

Seit April 2025 sinken sowohl die Erzeuger- als auch die Importpreise kontinuierlich. Für Einkäufer bedeutet das – von Ausnahmen bei einzelnen Warengruppen abgesehen – eine gute Argumentationsbasis, um

- 🌐 proaktiv Preisreduzierungen zu fordern und
- 🌐 Preiserhöhungen erfolgreich abzuwehren.

5. Situation USA

Die USA haben der deutschen Exportwirtschaft mit den Einfuhrzöllen von 15 % einen harten Schlag versetzt. Gemäß dem Statistischen Bundesamt sanken die Exportwerte in die Vereinigten Staaten in den ersten 3 Quartalen 2025 um knapp 8 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Die Vereinigten Staaten versuchen nach wie vor, die deutsche Industrie zur Produktion in den USA zu bewegen. Wenn dies gelingt, werden in Deutschland weitere gut bezahlte Arbeitsplätze abgebaut und die Steuereinnahmen demgemäß sinken.



ACHTUNG

Dies ist irreversibel!

Das Fatale hierbei: Wenn die Produktion erst mal in den USA angesiedelt ist, wird diese auf absehbare Zeit nicht wieder nach Deutschland zurückverlegt werden.

6. Situation China

China überschwemmt die EU-Märkte mit seinen Produkten. Gemäß Statistischem Bundesamt sanken die Exportwerte nach China in den ersten 3 Quartalen 2025 um über 12 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Bei vielen strategischen Metallen und Seltenen Erden werden einheimische Unternehmen preislich deutlich bevorzugt. Dies trägt erheblich zu einer unfairen Wettbewerbsverzerrung bei.



ACHTUNG

Vor allem 4 Warengruppen sind betroffen

China hat mit ersten verschärften Exportkontrollen die deutsche Wirtschaft aufgeschreckt und kann ihr dadurch insbesondere bei den folgenden 4 Warengruppen schaden:

1. Pharmawirkstoffe und Antibiotika
2. Computerchips
3. strategische Metalle
4. Seltene Erden

7. Auftragseingänge im Verarbeitenden Gewerbe

Gemäß der Mitteilung des Statistischen Bundesamts vom 5. November 2025 ist der reale und preisbereinigte Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe im September 2025 gegenüber August 2025 saison- und kalenderbereinigt erfreulicherweise um 1,1 % gestiegen. Die Entwicklung der Auftragseingänge im Verarbeitenden Gewerbe im Detail – aufgeteilt nach Branchen und Warengruppen – zeigt, dass es nicht alle gleich betrifft:

🌐 Automobilindustrie:	3,2 %
🌐 Herstellung von elektrischen Ausrüstungen:	9,5 %
🌐 sonstiger Fahrzeugbau (u. a. Flugzeuge, Schiffe, Züge, Militärfahrzeuge):	7,5 %
🌐 Herstellung von Metallerzeugnissen:	-19,0 %
🌐 Metallerzeugung und -bearbeitung:	-5,6 %
🌐 Vorleistungsgüter:	1,4 %
🌐 Konsumgüter:	6,2 %
🌐 Investitionsgüter:	-1,5 %
🌐 Auslandsaufträge:	3,5 %
🌐 Aufträge aus der Eurozone:	2,1 %
🌐 Aufträge außerhalb der Eurozone:	4,3 %
🌐 Inlandsaufträge:	-2,5 %

8. Rohstoffe

Die Abhängigkeit Deutschlands insbesondere bei metallischen und fossilen Rohstoffen bleibt in den nächsten Jahren mit Sicherheit bestehen und wird immer wieder zu preislichen und versorgungstechnischen Herausforderungen führen. Beim hochgepriesteten Wasserstoff sind wir versorgungstechnisch ebenfalls von Drittländern abhängig. Zusätzlich erweisen sich einige Projekte aufgrund von Umweltauflagen als preislich uninteressant.

9. Industrie

Unser Wohlstand und auch die steuerlichen Einnahmen des Staates hängen von einer gut laufenden Industrie und den gut bezahlten Arbeitsplätzen ab. Wichtig ist jetzt, dass das von der Regierung beschlossene Sondervermögen die Wirtschaft ankurbelt, die Aufträge auch wirklich an deutsche Unternehmen vergeben werden und endlich eine Neustruktur für die Industrie in Deutschland geschaffen wird, um weitere Verlagerungen ins Ausland zu verhindern.

- 🌐 Die 3 deutschen Schlüsselindustrien – Automobil, Chemie/Pharma und Maschinenbau – haben sowohl mit dem Standort Deutschland als auch beim Export zu kämpfen. Daher kommt es bereits jetzt zum Stellenabbau.
- 🌐 Die nachgelagerten Industrien in den Lieferketten sind ebenfalls davon betroffen, planen den Abbau von Stellen und/oder befinden sich bereits in Kurzarbeit.

Autor: Hans-Christian Seidel

IMPORT UND EXPORT

Die Top-20-Länder für Im- und Export im Zeitraum Januar bis September 2025

Die wirtschaftlich bedeutendsten Länder für Deutschland beim Import und Export im Zeitraum Januar bis September 2025 habe ich Ihnen in der folgenden Tabelle aufgelistet (in Klammern: Werte des Vorjahreszeitraums). Beachten Sie folgende Auffälligkeiten:

1. Globale Wirtschaft

Die Musik spielte auch in den ersten 3 Quartalen 2025 im Handel mit den USA, China und der EU.

Die EU sowie europäische Nicht-EU-Länder sind die größten Import- und Exportmärkte für Deutschland. Die Werte sind relativ konstant. Beim Handel mit China und den USA sind die Importwerte gestiegen, die Exportmärkte sind dramatisch eingebrochen.

2. EU-Länder

Die EU-Länder haben in Summe am Import und Export und bei der Handelsbilanz den größten Anteil. Der wichtigste Handelspartner ist Frankreich.

3. USA

Die USA bleiben auch im Zeitraum Januar bis September 2025 unangefochten der gewaltigste Exportmarkt für Deutschland mit der besten Handelsbilanz (ca. 40 Mrd. €). Dies erklärt die Abhän-

gigkeit Deutschlands von den USA. Allerdings ist der Export im genannten Zeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um ca. 9,4 Mrd. € – fast 8 % – zurückgegangen. Das hat mit Sicherheit schon mit den Auswirkungen der Zollpolitik zu tun.

4. China

Mit ca. 63 Mrd. € ist die Handelsbilanz mit China die schlechteste im Vergleich zu allen anderen Ländern. Die Exporte nach China gingen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum mit ca. 8,6 Mrd. € – fast 12,3 % – zurück, während sich die Importe im gleichen Zeitraum um fast 10 Mrd. € – ca. 8,6 % – erhöhten. Keine Spur also von Projekten wie Re- und Nearshoring.

5. Drittstaaten in Übersee

Mit Ausnahme der USA, Chinas, Japans und Südkoreas sind nach wie vor keine Länder beim Im-/Export außerhalb Europas in den Top 20 vertreten. Auch Indien befindet sich weder beim Im- noch beim Export unter den Top-20-Ländern.

EXPORT			IMPORT			HANDELSBILANZ MIT AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN OHNE REIHENFOLGE	
Rang	Land	Exportwert in Mrd. €	Rang	Land	Importwert in Mrd. €	Land	Wert in Mrd. €
1	USA	112 (122)	1	China	124 (114)	USA	40
2	Frankreich	87 (87)	2	Niederlande	74 (71)	Frankreich	38
3	Niederlande	84 (82)	3	USA	72 (70)	Großbritannien	21
4	Polen	74 (70)	4	Polen	60 (57)	Österreich	31
5	Italien	62 (60)	5	Italien	54 (50)	Spanien	14
6	China	61 (70)	6	Frankreich	49 (50)	Schweiz	14
7	Großbritannien	60 (60)	7	Tschechien	46 (44)	Polen	14
8	Österreich	59 (57)	8	Schweiz	41 (39)	Italien	8
9	Schweiz	55 (51)	9	Österreich	40 (39)	Belgien	8
10	Spanien	43 (40)	10	Belgien	35 (35)	Schweden	7
11	Belgien	43 (44)	11	Spanien	29 (29)	Dänemark	7
12	Tschechien	40 (38)	12	Großbritannien	29 (27)	Mexiko	4,8
13	Ungarn	23 (24)	13	Ungarn	26 (26)	Russland	4,3
14	Türkei	22 (21)	14	Norwegen	20 (18)	Australien	4,3
15	Schweden	21 (21)	15	Türkei	19 (17)	Südkorea	4,0
16	Dänemark	18 (17)	16	Irland	17 (19)	Brasilien	3,8
17	Rumänien	17 (16)	17	Japan	16 (17)	Kanada	2,5
18	Japan	16 (15)	18	Slowakei	15 (15)	Indien	1,0
19	Südkorea	13 (15)	19	Rumänien	14 (13)	Niederlande	–10
20	Slowakei	13 (13)	20	Schweden	14 (13)	China	–63

Übersicht: Top-20-Länder beim Import/Export Jan. – Sept. 2025 (eigene Darstellung); Quelle: Destatis

EINKAUF

So unterstützt der Einkauf – besonders in Zeiten der Wirtschaftskrise

Wirtschaftliche Abschwünge fordern Unternehmen in allen Bereichen. Für den Einkauf bedeutet eine Krise jedoch weit mehr als nur Kostendruck – sie ist ein Stresstest für Strategie, Agilität und Wertschöpfung. Wer die richtigen Hebel betätigt, kann nicht nur Risiken abfedern, sondern aktiv zur Stabilisierung und Erneuerung des Unternehmens beitragen. 5 Parameter sind dabei entscheidend.

1. Liquidität sichern durch strategisches Kostenmanagement

In Krisenzeiten rückt die Sicherung der Liquidität an erste Stelle. Der Einkauf kann hier unmittelbar wirken – nicht durch pauschale Einsparungen, sondern durch gezielte Kostensteuerung.

Transparente Ausgabenanalysen, Priorisierung kritischer Warengruppen und die Verhandlung von flexiblen Zahlungszielen sind zentrale Instrumente. Wer die Gesamtkosten über den Lebenszyklus betrachtet (Total Cost of Ownership), erkennt oft Einsparpotenziale jenseits des reinen Stückpreises. So wird der Einkauf vom Kostenblock zum Stabilitätsfaktor.

2. Lieferkettenrisiken proaktiv managen

Globale Krisen zeigen, wie anfällig Lieferketten sind. Einkaufsteams müssen heute Risiko- und Resilienzmanagement stärker in ihre DNA integrieren. Dazu gehören Multi-Sourcing-Strategien, die Bewertung von Lieferantenresilienz sowie der Aufbau von Sicherheitsbeständen bei kritischen Gütern.

Digitale Monitoring-Systeme helfen, Engpässe frühzeitig zu erkennen. Wer Transparenz entlang der gesamten Supply Chain schafft, kann nicht nur schneller reagieren, sondern auch Vertrauen im Unternehmen und bei Partnern aufbauen.

3. Digitale Effizienz durch Datenintelligenz steigern

Digitale Beschaffungstools, automatisierte Bestellprozesse und KI-gestützte Prognosen sind längst kein Luxus mehr, sondern Überlebensfaktoren. In Krisenzeiten ermöglicht Digitalisierung Transparenz, Geschwindigkeit und bessere Entscheidungen.

Einkaufsabteilungen, die Daten systematisch nutzen – etwa für Preisprognosen, Bedarfsplanung oder Risikoanalysen –, erhöhen ihre Reaktionsfähigkeit massiv. Der Einkauf wird so vom reaktiven Besteller zum datengetriebenen Business-Partner.

4. Wertetreiber Einkauf: Stärke zeigen im Käufermarkt

In einem von Überkapazitäten und Nachfragerückgängen geprägten Käufermarkt verschiebt sich das Machtgefüge zugunsten des Einkaufs. Jetzt ist Verhandlungskompetenz gefragt.

Professionelle Einkäufer nutzen Markttransparenz, Daten und Timing, um Preise, Konditionen und Servicelevel strategisch neu zu definieren.

Doch Stärke bedeutet nicht Rückkehr zum reinen Preisdrücken, sondern das bewusste Steuern von Werten. Wer langfristige Potenziale erkennt, Innovationen einfordert und Lieferanten zu Leistungsverbesserungen motiviert, schafft echten Mehrwert. Der Einkauf wird zum Wertetreiber, der Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zugleich stärkt.

5. Agilität und Kommunikation als Führungsinstrument

Krisen erfordern schnelle Entscheidungen, klare Prioritäten und flexible Reaktionen. Der Einkauf ist Schnittstelle zwischen Markt und Management. Eine offene, faktenbasierte Kommunikation nach innen und außen ist entscheidend – ob es um Engpässe, Preisschwankungen oder strategische Alternativen geht. Agilität entsteht, wenn Teams eigenständig handeln dürfen und dennoch in einem klaren Rahmen agieren. Der Einkauf wird damit zum Navigator in unruhigen Zeiten.



FAZIT

Vor allem in Krisenzeiten wertvoll – der Einkauf

Der Einkauf steht heute an einer entscheidenden Schnittstelle zwischen Wirtschaftlichkeit, Stabilität und Verantwortung. In Zeiten der Krise zeigt sich sein wahrer Beitrag: Er kann Kosten senken, Risiken managen, Digitalisierung vorantreiben, als Wertetreiber verhandeln und durch Agilität führen. Wer diese 5 Parameter gezielt entwickelt, sichert nicht nur das Überleben des Unternehmens, sondern gestaltet aktiv die Zukunft nach der Krise.

Patrick Itel ist Head of Procurement bei der Brack.Alltron-Gruppe in Mägenwil/Schweiz. 2007 vom E-Commerce-Pionier Roland Brack gegründet, ist die Gruppe heute spezialisiert auf Import, Handel, Großhandel und Logistik für Handels-, Geschäfts- und Privatkunden.



Mit diesen 8 Parametern gewinnen Sie als Einkäufer ein klares Bild von der wirtschaftlichen Situation

Das Thema Wirtschaft wird aktuell für Sie als Einkäufer immer wichtiger. Es gilt: Je besser Sie sich über die wirtschaftliche Situation in Ihren Lieferketten informieren, desto proaktiver und frühzeitiger können Sie auf drohende Risiken und Probleme reagieren. Beachten Sie dabei unbedingt die nachfolgenden 8 Parameter mit Reflexionsfragen. Schauen Sie auch in die Normalausgabe des *Einkaufsmanager* KW 51/25–01/26 – dort finden Sie auf den Seiten 9 und 10 die wichtigsten aktuellen Konjunkturindikatoren.

NR.	PARAMETER	REFLEXIONSFRAGEN ZUR WIRTSCHAFTLICHEN SITUATION
1	Konjunkturelle Daten	🌐 Befinden wir uns volkswirtschaftlich gesehen in einer Phase des Aufschwungs, des Booms, des Abschwungs oder der Rezession? 🌐 Kenne ich die aktuelle BIP-Entwicklung? 🌐 Kenne ich die Frühindikatoren: ZEW-, ifo-Index? 🌐 Kenne ich den Verbraucherpreis-Index (VPI)? 🌐 Kenne ich die Entwicklung bei der Industrieproduktion und den Auftragseingängen? 🌐 Lese ich besonders die Wirtschaftsnachrichten im <i>Einkaufsmanager</i>? 🌐 Weiß ich, dass bei einer ansteigenden Wirtschaft die Preise steigen können? 🌐 Weiß ich, dass bei einer ansteigenden Wirtschaft aufgrund erhöhter Nachfrage Lieferengpässe drohen können und umgekehrt? 🌐 Weiß ich, dass ich bei einer sich abschwächenden Wirtschaft oder einer Rezession mehr preislichen Spielraum habe? 🌐 Wie ist der Stand bei den Unternehmensinsolvenzen? 🌐 Könnten meine Lieferanten davon betroffen sein und mir dann Lieferketten wegbrechen?
2	Preis-entwicklungen	🌐 Sind mir die aktuellen Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten bekannt? 🌐 Sind die Entwicklungen volatil oder zeigen sie einen Aufwärts- bzw. einen Abwärtstrend? 🌐 Wie wirkt sich dies auf meine Einkaufsprodukte aus? 🌐 Ist es daher sinnvoll, Preisgleitklauseln zu vereinbaren oder Hedging zu betreiben? 🌐 Soll ich bei einem niedrigen Preisniveau einen längeren Kontrakt vereinbaren? 🌐 Soll ich sicherheitshalber einen Lagerbestand aufbauen? 🌐 Wie entwickeln sich die Erzeuger-, Import- und Großhandelspreise? 🌐 Sinken die Energiekosten für Strom, Gas, Erdöl und Diesel?
3	Globale Entwicklungen	🌐 Wie entwickeln sich die Wechselkurse? 🌐 Weiß ich, dass bei einem starken Euro meine Importe billiger werden? 🌐 Bin ich daher schon mit Preisforderungen auf meine Importeure zugegangen? 🌐 Weiß ich, dass bei einem schwachen Euro meine Importe teurer werden, sodass Verkäufer eventuell Preiserhöhungen fordern? 🌐 Wie wirken sich eventuelle Importzölle der EU auf meine Preise aus?
4	Logistische Entwicklungen	🌐 Wie hat sich der World-Container-Index entwickelt? 🌐 Sind die Preise für inländische Frachtraten gemäß den Indizes gesunken? 🌐 Wie hat sich der Dieselpreis entwickelt? 🌐 Haben personelle Engpässe bei den Spediteuren negative Auswirkungen auf die Lieferzeiten? 🌐 Kenne ich die Entwicklung der Erzeugerpreise für Dienstleistungen?
5	Entwicklungen am Arbeitsmarkt	🌐 Kenne ich die Höhe der Tarifabschlüsse? 🌐 Kommen Verkäufer nach Tarifabschlüssen wegen der Lohnkosten mit Preiserhöhungen? 🌐 Können wir erhöhte Produktivität ansprechen? 🌐 Verweist der Verkäufer auf den Mindestlohn, obwohl seine Angestellten kaum betroffen sind?
6	Finanzielle Entwicklungen	🌐 Werden die Lieferanten bei einer höheren Inflationsrate mit Preisforderungen kommen? 🌐 Wird der Lieferant bei steigenden Zinsen die Preise erhöhen, da er für uns lagert? 🌐 Werden wir Investitionsprojekte bei steigenden Zinsen erst mal auf Eis legen? 🌐 Muss ich hier mit der Technikleitung sprechen? 🌐 Werden wir bei niedrigen Zinsen mehr Investitionsgüter kaufen? 🌐 Wenn ja, werde ich in Bezug auf meine Verhandlungen rechtzeitig informiert?
7	Lieferländer	🌐 Betrachte ich die politische Situation in meinen Lieferländern als stabil? 🌐 Wie ist deren Verhältnis zu Deutschland und wie ist die Handelsbilanz? 🌐 Führen diese Länder sukzessive Exportkontrollen durch? 🌐 Drohen vonseiten der EU Sanktionen gegen diese Länder? 🌐 Steht ein Handelskonflikt mit diesen Ländern bevor? 🌐 Sind dadurch meine Lieferketten gefährdet?
8	Branchen-entwicklungen	🌐 Wie entwickeln sich die Branchen, aus denen ich meine Produkte beziehe? 🌐 Stehen mir die Quartalsberichte der wichtigsten Branchenverbände zur Verfügung?

Übersicht: 8 Parameter zur wirtschaftlichen Situation – eigene Darstellung

EXPERTENMEINUNG

Packmitteleinkauf – Werttreiber in der Krise

Hans-Christian Seidel: Was kann der Einkauf während der aktuellen Wirtschaftskrise für den Bereich der Verpackungen beisteuern?

Andreas Schmidtke: In wirtschaftlich angespannten Zeiten rückt der Bereich Verpackungen schnell ins Blickfeld – zu Recht. Im Einkaufsalltag fristet er allerdings häufig ein Schattendasein, obwohl hier hohe Budgets bewegt werden und gleichzeitig viele Potenziale ungenutzt bleiben.

Der Einkauf kann in der Krise mehr leisten, als nur Preise nachzuverhandeln:

- 1. Transparenz schaffen:** Welche Verpackungen werden wofür eingesetzt, in welchen Mengen, mit welchen Anforderungen? Eine Portfolioanalyse zeigt Doppelungen, Überqualitäten und Sonderlösungen. Auf dieser Basis lassen sich Standards definieren und Varianten reduzieren – ein Hebel, der Kosten senkt und Abläufe vereinfacht.
- 2. Versorgungssicherheit und Kostenstabilität neu ausbalancieren.** Dazu gehören klare Warengruppenstrategien, Partnerschaften mit Lieferanten und der Aufbau alternativer Bezugsquellen. So entsteht ein robusteres System, das Preisschwankungen und Störungen besser abfedert.
- 3. Die Zusammenarbeit mit den internen Stakeholdern vorantreiben.** Wo lassen sich Materialien einsparen, ohne Produktschutz und Markenauftritt zu gefährden?
- 4. Prüfen:** Welche Anforderungen ergeben sich aus gesetzlichen Regelungen wie der PPWR und wie können diese mit Kostenzielen verknüpft werden? Die Umsetzung der PPWR kann zum Auslöser für Einsparprogramme werden.

Wenn der Einkauf Verpackungen ganzheitlich denkt, entsteht ein doppelter Vorteil: niedrigere Gesamtkosten und eine resilientere Lieferkette. Damit stärkt er in der Wirtschaftskrise Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft. Voraussetzung sind klare Rollen sowie aussagekräftige Kennzahlen.

Fazit: So wird aus dem „Kostenblock Verpackung“ ein Werttreiber – und der Einkauf zum Mitgestalter des Unternehmenserfolgs.

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

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



www.zolex.de/login

„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

ANALYSETOOLS

5 neue Faktoren für Ihre aussagekräftige Potenzialanalyse

Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist der Einkauf immer stärker gefragt. Mit einer optimierten Potenzialanalyse stellen Sie Ihren Einkauf auf den Prüfstand und sehen, wie gut er gerüstet ist, um diese Anforderungen zu erfüllen. Betrachten Sie dazu in Zukunft auch diese 5 Faktoren bei einer Potenzialanalyse 2.0.

Potenzialanalyse der „Alten Welt“

Bisher lag der Fokus der Potenzialanalysen vor allem auf den Faktoren Struktur, Prozesse, Fachkompetenzen und Kennzahlen. So erhalten Sie zwar einen guten Überblick, jedoch haben die letzten Jahre gezeigt, dass diese Faktoren nicht ausreichen. Denn welchen Nutzen haben optimal analysierte Prozesse, wenn Sie nicht in der Lage sind, diese effektiv anzuwenden?

Daher sollte der Faktor Mensch bei so einer Analyse den gleichen Stellenwert wie die anderen Faktoren erhalten, damit ein umfängliches Einkaufsbild entstehen kann.

Deshalb: Potenzialanalyse 2.0!

Der Einkauf ist ein strategischer Hebel für Stabilität, Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft. Doch vielerorts hemmen nicht Strukturen und Prozesse, sondern Menschen das volle Potenzial. Und je stärker Digitalisierung und KI Einzug in das Berufsleben und insbesondere in den Einkauf halten, desto entscheidender werden jene Fähigkeiten, die uns als Menschen auszeichnen, die sogenannten Soft Skills. Sie sind das, was uns klar von Algorithmen unterscheidet und langfristig den Erfolg im Einkauf bestimmen wird. Während Prozesse, Systeme und Datenanalysen zweifellos die Grundlage einer effizienten Organisation bilden, entsteht nachhaltige Leistungsfähigkeit erst durch menschliche Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationsstärke und Urteilsvermögen.

Ein moderner Einkauf benötigt Führungspersönlichkeiten, die Vertrauen schaffen, Orientierung geben und Teams motivieren können. Es geht nicht mehr nur darum, Verträge zu verhandeln oder Lieferantenbeziehungen zu managen, sondern darum, vielfältige Teams zu führen, Konflikte konstruktiv zu lösen und eine Kultur des gemeinsamen Lernens zu fördern. Zudem gewinnen Aspekte wie mentale Gesundheit, Resilienz und Achtsamkeit an Bedeutung. Wer in einer zunehmend digitalen und schnelllebigen Arbeitswelt dauerhaft leistungsfähig bleiben möchte, braucht die Fähigkeit, Belastungen bewusst zu steuern und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Erholung zu finden.

Auch Teamdiversität wird zum Erfolgsfaktor: Unterschiedliche Perspektiven fördern Innovation und helfen, komplexe Herausforderungen ganzheitlich zu lösen, vorausgesetzt, Führungskräfte verstehen es, diese Vielfalt zu nutzen und in eine gemeinsame Richtung zu lenken.

Bislang wurde diesen menschlichen Faktoren im Einkauf zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Doch gerade sie werden in Zukunft darüber entscheiden, wie effektiv Technologie eingesetzt wird und ob Organisationen die Chancen der Digitalisierung wirklich nutzen können. Soft Skills sind kein Nice-to-have mehr, sondern die neue Schlüsselkompetenz in einer zunehmend von KI geprägten Arbeitswelt.



FAZIT

Konsequenterweise sollte eine Potenzialanalyse somit zusätzlich die folgenden 5 Faktoren berücksichtigen:

1. Teamdiversität
2. Zusammenarbeit im Team
3. Werte
4. Führungsverhalten
5. psychologische Gesundheit

Wenn Sie nun Ihren Einkauf hinsichtlich dieser Faktoren betrachten: Wo steht er dann im Vergleich zu anderen Einkaufsabteilungen und wo steckt deutliches Optimierungspotenzial?

Jessika Jung und **Hans Boot** sind Partner bei der Durch Denken Vorne Consult GmbH in Hilden (www.durchdenkenvorne.de) mit jahrelanger Erfahrung im Einkauf.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Neueinkäufer und Quereinsteiger