

Einkaufsm^{er}nager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 12–13 | 2026

Global Sourcing



3 7 bittere Realitäten des deutschen Außenhandels

Der globale Außenhandel tickt heute anders. Deutschlands Wirtschaft muss sich endlich auf die veränderten Herausforderungen einstellen.

4 Arbeitshilfe: Global Sourcing

Überprüfen Sie Ihre aktuellen und zukünftigen Global-Sourcing-Projekte anhand dieser Reflexionsfragen zu den wichtigsten Kriterien.

TOP-THEMA

6 Globale Einkaufsstrategien unter der Lupe

Die 10 wichtigsten Einkaufsstrategien haben leider nicht nur Vorteile. Beachten Sie unbedingt die jeweiligen Kehrseiten, bevor Sie sich entscheiden.

8 Recht: 10 vertragliche Parameter beim Global Sourcing

Als Einkäufer verhandeln Sie nicht nur Preise, sondern auch Verträge. Nutzen Sie diese 10 essenziellen Tipps für Ihre rechtssicheren Verträge.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit rund 20 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.

Global Sourcing darf kein Tabuthema im Einkauf sein

Liebe Leserin, lieber Leser,

ohne Resilienz geht für Sie als Einkäufer nichts mehr! Die Risiken von Global Sourcing sind in den letzten Jahren gestiegen – insbesondere aufgrund der geopolitischen Ereignisse. Einige Unternehmen schwören daher auf gezieltes Derisking, doch der Import aus China ist im Jahr 2025 noch gewachsen. Das zeigt, dass wir aus preislichen Gründen und wegen Alternativlosigkeit in vielen Fällen nicht auf China verzichten können.

Für deutsche Firmen wird der Außenhandel immer schwieriger, nicht nur weil die USA und China ihre Muskeln spielen lassen, sondern auch andere Länder aktiver und selbstständiger im Außenhandel agieren. In dieser Themenausgabe legen wir den Schwerpunkt auf strategische, rechtliche und interkulturelle Aspekte, um Sie beim Global Sourcing besser zu unterstützen.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

NEWS 3

- ☐ 7 bittere Realitäten für deutsche Firmen im Außenhandel

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Praxisgerechte Basis-Tipps zur Bewertung Ihrer Global-Sourcing-Projekte

INTERVIEW 5

- ☐ Interkulturelle Besonderheiten in Asien

TOP-THEMA 6

- ☐ Kritische Bewertung der häufigsten 10 Einkaufsstrategien beim Global Sourcing

RECHT 8

- ☐ 10 vertragliche Parameter für Einkäufer zum Global Sourcing

ARBEITSHILFE 9

- ☐ SWOT-Analyse für den Mercosur

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Welche Fähigkeiten benötigt ein Category-Manager?“
- ☐ „Welche Erfahrungen haben Sie mit externen Dienstleistern?“

ZOLL 11

- ☐ Expertenrat zum Thema Zolltarifnummer

INTERKULTURELLE KOMPETENZ 12

- ☐ 6 Tipps für mehr interkulturelle Kompetenz im Business-Alltag



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 Flinterbusch, 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 • © 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 „Global Sourcing“ liegt der Ausgabe KW 12–13/2026 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.

Deutsche Firmen und Außenhandel: 7 bittere Realitäten

Für den deutschen Außenhandel sind Import und Export in den letzten Jahren – bei gleichzeitig rückläufiger Konjunktur – deutlich komplexer geworden. Die hier genannten 7 Probleme haben speziell deutsche Firmen im Außenhandel.

1. Kein Fairplay

Leider halten sich vor allem stärkere Länder nicht immer an einen fairen Wettbewerb, sondern fördern ihre eigenen Unternehmen und sorgen somit für eine ganze Reihe nachteiliger Wettbewerbsbedingungen:

- 🌐 teurere Rohstoff- und Energiepreise für ausländische Firmen
- 🌐 übertriebene Subventionen für einheimische Unternehmen
- 🌐 bewusst gesteuerte Unterbewertung der eigenen Währung, die den eigenen Unternehmen beim Export Dumpingpreise ermöglicht
- 🌐 hohe regulatorische Hürden, um Markteintritte ausländischer Firmen zu erschweren oder zu verhindern
- 🌐 Kontingentierung und Exportkontrollen für bestimmte Warengruppen
- 🌐 Zölle, Protektionismus, Black Lists und Sanktionen
- 🌐 übertriebene Produktionsauflagen und die Forderung nach Offenlegung geheimer interner Dokumente wie Zeichnungen und Rezepturen u. Ä.
- 🌐 hohe Local-Content-Forderungen

2. Geopolitische Unsicherheiten

Die geopolitischen Unsicherheiten haben in den letzten Jahren aufgrund aktueller oder drohender Kriege, Angriffe auf Frachtschiffe und des Systemwettbewerbs zwischen den USA und China massiv zugenommen und zu Handelsbeschränkungen geführt.

3. Rechtliche Unsicherheit

Sowohl als Einkäufer als auch als Verkäufer deutscher Firmen wird es schwierig und teuer, wenn Sie gegen einen Kunden oder einen Lieferanten in dessen Land einen Prozess führen. Selbst wenn Urteile in einigen Ländern zu Ihren Gunsten verlaufen, ist nicht sichergestellt, ob Ihre Ansprüche auf Basis des Urteils auch tatsächlich vollstreckt werden.

4. Abhängigkeiten

Deutschland ist u. a. von fossilen und metallischen Rohstoffen, IT-Technologien und großen Exportmärkten abhängig.

Daher sind wirtschaftliche Drohkulissen gegenüber China und den USA eher schwierig. Die Kommunikation mit diesen Ländern erfordert – im Gegensatz zu weniger abhängigen EU-Ländern – eine gewisse Zurückhaltung.

5. Währungen

Währungsschwankungen sind im Außenhandel Fluch und Segen zugleich. Da der Euro in den letzten Jahren im Verhältnis zum chinesischen Yuan und zum US-Dollar deutlich stärker geworden ist, verbilligen sich zwar die Importe. Gleichzeitig müssen die deutschen Exporteure das nachteilige Wechselkursverhältnis mit Margenverlusten ausgleichen, um nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

6. Schwierige Umstellung auf Eigenproduktion

Wenn deutsche Firmen importseitige Abhängigkeiten reduzieren wollen, bietet es sich an, von Fremdbezug (wieder) auf Eigenherstellung umzustellen. Leider entstehen in diesem Zusammenhang oft die folgenden Probleme:

- 🌐 Standortnachteile wegen höherer Lohnkosten, höherer Steuern, regulatorischer Auflagen und langsamer Bürokratie
- 🌐 anspruchsvollere ESG-Auflagen der EU
- 🌐 interne Probleme in Bezug auf Kapazitäten, Knowhow und Investitionen

7. Andere Länder haben aufgeholt

Das einstige Niveau und der Wettbewerbsvorsprung von „Made in Germany“ sind leider nicht mehr mit früheren Zeiten vergleichbar:

- 🌐 Die Qualität der Produkte anderer Länder kommt immer mehr an das deutsche Level heran oder hat dieses bereits überholt.
- 🌐 Einkäufer aus anderen Ländern haben in Sachen Global Sourcing aufgeholt und kaufen immer mehr direkt bei den ausländischen Herstellern bzw. OEM-Unternehmen und nicht bei deutschen Händlern.
- 🌐 Deutschland hat in vielen Bereichen durch Verlust von Marktanteilen sukzessive an Wettbewerbsfähigkeit verloren und es versäumt, nötige Innovationen einzuleiten sowie die rückständige Digitalisierung oder sich andeutende Marktwechsel zu erkennen.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.





ARBEITSHILFE

Praxisgerechte Basis-Tipps zur Bewertung Ihrer aktuellen und zukünftigen Global-Sourcing-Projekte

Als globaler Einkäufer müssen Sie nicht nur Ihre zukünftigen, sondern auch Ihre aktuellen Global-Sourcing-Aktivitäten ständig überprüfen. Nutzen Sie dazu diese zahlreichen Tipps in Form von Reflexionsfragen.

NR.	PARAMETER	TIPPS MIT REFLEXIONSFRAGEN
1	Vorteile	- Besteht ein ausreichender Preisvorteil mit Puffer? - Verbessert sich meine Verhandlungsposition gegenüber einheimischen Lieferanten und Monopolen? - Verfüge ich jetzt über einen größeren Beschaffungsmarkt? - Gibt es bessere Qualitäten, Innovationen und Technologien? - Habe ich mehr Diversifikation zur Sicherung der Lieferketten?
2	Nachteile	- Komme ich mit den längeren Lieferzeiten und höheren Lagerbeständen zurecht? - Ist das Qualitätsniveau gleichbleibend? - Komme ich mit den unterschiedlichen Mentalitäten zurecht? - Habe ich eventuell höhere Importzölle einkalkuliert? - Habe ich neben den Nachteilen der Lieferländer auch die der Transitländer berücksichtigt? - Habe ich ein schlechter werdendes Wechselkursverhältnis einkalkuliert?
3	Produkte	Um welche Art von Produkten handelt es sich? - Schlüsselprodukte = A-Produkte mit hohem Versorgungsrisiko - Hebelprodukte = A-Produkte mit geringem Versorgungsrisiko - Engpassprodukte = C-Artikel mit hohem Versorgungsrisiko - unkritische Produkte = C-Artikel ohne Risiko - Produkte mit Entwicklungsaufwand - Produkte mit Lohnintensität
4	Methoden	Welche der folgenden Analysetools habe ich eingesetzt? - ABC-Analyse zur Bestimmung, welche Produkte sich in Bezug auf Wert und Menge eignen - SWOT-Analyse des Lieferlandes und des Lieferanten - Potenzialanalyse zur Ermittlung, ob sich ein solches Projekt lohnt - Preisstruktur- und Kostenstrukturanalyse - TCO-Analyse (bei einfachen Produkten) - kombinierte TCO- und Nutzenanalyse (bei komplexen Produkten)
5	Länderindizes	Kenne ich die wichtigsten Länderindizes der Lieferländer? - GINI-Koeffizient zur Bestimmung des sozialen Ungleichgewichts - Global Competitiveness Index (WEF) zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von Staaten - Human Development Index (HDI) zur Messung der menschlichen Entwicklung in Ländern - Corruption Perceptions Index (CPI) zur Bewertung von Korruption im öffentlichen Sektor - Global-Peace-Index zur Messung der Friedfertigkeit eines Landes
6	Risiken	Wie gewichte ich die folgenden Risiken und beurteile ich ihre Eintrittswahrscheinlichkeit? - Lieferantenrisiko - Preisrisiko - Klimarisiko - Nachhaltigkeitsrisiken - Kriminalitätsrisiko - Finanzrisiko - Qualitätsrisiko - Versorgungsrisiko - Länder-, Konjunktur-, Arbeitsmarkt- und Rechtsrisiko - Prozessrisiko
7	Kulturunterschiede	Welche kulturellen Besonderheiten muss ich bei dem Lieferland beachten? - starke oder schwache Hierarchiestrukturen - schnelle oder langsame Entscheidungswege - monochrone oder polychrone Kultur - strenge oder lockere Zeiteinstellung - aufgaben- oder beziehungsorientierte Kultur - direkte oder indirekte Kommunikation - kontextreiche oder kontextarme Sprache - neutrale und affektive Kultur

Übersicht: Praxisgerechte Basis-Tipps zur Bewertung Ihrer aktuellen und zukünftigen Global-Sourcing-Projekte – eigene Darstellung

INTERVIEW

Ihr erster Besuch in Asien? Beachten Sie diese interkulturellen Besonderheiten

Wenn Ihnen als Einkäufer Ihre erste Dienstreise nach Asien bevorsteht, betreten Sie interkulturell gesehen Neuland. Dazu habe ich mit einem deutschen Einkäufer vor seiner ersten Asienreise ein Individualcoaching durchgeführt (hier auszugsweise dargestellt).



Einkäufer:

Mir steht meine erste Dienstreise nach Asien bevor. Wie intensiv muss ich mich interkulturell vorbereiten?

Hans-Christian Seidel:

Asiatische Länder sind nicht alle gleich. Informieren Sie sich über die interkulturellen Besonderheiten der von Ihnen besuchten asiatischen Länder. Dazu gehören u. a.: Hierarchien, Zeitverständnis, indirekte Kommunikation, Beziehungsaufbau. Holen Sie sich Tipps in Bezug auf ein mögliches Abendessen. Aber bleiben Sie locker, denn Ihre Geschäftspartner sind tolerant und akzeptieren gewisse interkulturelle Unterschiede.

Wenn Sie übrigens ein paar einfache Worte in der jeweiligen Sprache sagen können, kann sich das als Türöffner erweisen.

Einkäufer:

Sind die asiatischen Kulturen sehr verschieden von unserer deutschen Kultur?

Hans-Christian Seidel:

Früher gab es tatsächlich noch gravierendere Unterschiede. Doch bei jüngeren Geschäftspartnern stelle ich das nicht mehr in dieser Form fest. Es ist insgesamt alles etwas lockerer geworden. Viele Geschäftspartner waren zwischenzeitlich schon mal in Europa und kennen daher unsere westlich geprägte Welt besser.

Einkäufer:

Ist es richtig, dass der Gesprächseinstieg oder Small Talk mit asiatischen Geschäftspartnern sehr lange dauern kann?

Hans-Christian Seidel:

Das kann Ihnen bei Lieferanten außerhalb der großen Metropolen durchaus passieren, wenn diese Verkäufer über wenig Erfahrung mit westlichen Geschäftspartnern verfügen. Stellen Sie sich auf ein Warming-up von mindestens 30 Minuten und auf mehrere Teilnehmer ein. Nehmen Sie auf jeden Fall eine Einladung zum Mittag- oder Abendessen an. Für asiatische Verkäufer dient dies dem Beziehungsaufbau.

Einkäufer:

Muss ich also bei jedem Gespräch einen langsameren Gesprächseinstieg einplanen?

Hans-Christian Seidel:

Nein. Wenn es sich beispielsweise um einen global agierenden asiatischen Lieferanten handelt, kann der Gesprächseinstieg vergleichbar mit den deutschen Gepflogenheiten relativ rasch erfolgen. Eine Einladung zum Essen wird jedoch auch dann meist ausgesprochen. Es gibt auch einzelne Branchen, bei denen die Einkäufer mehrere Lieferanten am Tag besuchen. Auch hier erfolgt der Gesprächseinstieg relativ schnell ohne ausgeprägtes Warming-up.

TOP-THEMA

Global Sourcing: Kritische Bewertung der 10 bekanntesten Einkaufsstrategien

Der negative geopolitische Einfluss auf die Lieferketten nimmt ständig zu. Wenn Sie als strategischer Einkäufer, Lead Buyer oder Category-Manager über einen globalen Lieferantenstamm verfügen, steht Ihnen eine ganze Reihe von globalen Beschaffungsstrategien zur Verfügung. Wichtig ist, dass Sie im Team von Zeit zu Zeit überprüfen, ob Sie Ihre aktuelle Strategie ggf. leicht anpassen oder komplett ändern sollten. Beachten Sie, dass jede Strategie im Einkauf ihre besonderen Tücken hat. Für die 10 bekanntesten globalen Einkaufsstrategien zeige ich Ihnen einige kritische Punkte, die es bei einem Strategiewechsel oder der Beibehaltung zu beachten gilt. Oft gibt es zudem Mischformen bei den Strategien.



10 Einkaufsstrategien

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

1. Nearshoring

Nearshoring reduziert viele Risiken sowie die Transportdauer.



ACHTUNG

Die ganze Kette betrachten

Wenn Sie die Abhängigkeit von kritischen Drittländern vermindern wollen, müssen Sie im Sinne eines Vorlieferantenmanagements überprüfen, ob Ihr neuer Lieferant nicht in diesen kritischen Drittländern einkauft.

2. Single- oder Monosourcing

Sie verlagern Ihren gesamten Bedarf auf eine ausländische Lieferquelle, um

- 🌐 bessere Preise zu erzielen und
- 🌐 eventuell vom Lieferanten geforderte Mindestmengen oder komplette Container zu erreichen.



ACHTUNG

Nicht immer geeignet

Ein Single Sourcing oder Monosourcing ist bei unkritischen und jederzeit alternativ beziehbaren Teilen sinnvoll. Für den Fall, dass Sie erst noch Werkzeuge bereitstellen müssen, kaum über Verhandlungsmacht verfügen oder der Lieferant sich in einer finanziellen Schieflage befindet, müssen Sie diese Strategie überdenken.

3. Dualsourcing

Einkäufer verlagern aus Gründen der Risikostreuung bei einem strategischen Produkt ihren Bedarf auf 2 Lieferanten (oft einen ausländischen und einen inländischen).



ACHTUNG

Ziel: Lieferkette sichern

Ziel ist die Sicherstellung der Lieferkette gegenüber möglichen Skaleneffekten, die das Single Sourcing bieten würde. Wichtig ist, dass von beiden Lieferanten regelmäßig bezogen wird, da Sie ansonsten beim kleineren Lieferanten bei Engpässen keine erstrangige Priorität mehr haben.

4. Decoupling

Decoupling bedeutet die partielle, sukzessive oder komplette Entkopplung von einem Lieferanten aus einem vor allem politisch kritischen bzw. nicht demokratischen Drittland oder von großen Wirtschaftsmächten.



ACHTUNG

Komplettes Decoupling kaum möglich

In vielen Fällen ist ein komplettes Decoupling aufgrund der Performance vieler aktueller Lieferanten und Abhängigkeiten unmöglich oder würde die komplexe und kostenintensive Entwicklung eines neuen Lieferanten erfordern.

Wenn wir uns in Deutschland beispielsweise importseitig von China immer mehr abwenden würden, würde China mit Sicherheit negative Gegenmaßnahmen einleiten.

5. Derisking

Einkäufer planen, ähnlich wie beim Decoupling, die Risiken mit Lieferanten aus kritischen Drittländern zu reduzieren und auf alternative Beschaffungsmärkte auszuweichen.

! ACHTUNG

Nachteile des Derisking

Ein ausgeprägtes Derisking deutscher Firmen in Bezug auf China ist derzeit noch nicht zu erkennen, da der Import aus China stark gestiegen ist. Zusätzlich bedeutet diese Strategie eine Erhöhung der Lieferantenvielfalt und verhindert Skaleneffekte.

6. ESG-Strategie

Trotz der Erleichterung beim Lieferkettengesetz und beim CBAM kommen viele Unternehmen nicht um eine ESG-Strategie herum und benötigen dazu relevante Daten ihrer globalen Lieferanten.

! ACHTUNG

Aufwand steigt mit der Zahl der Lieferanten

Je mehr Lieferanten Sie im Ausland haben, desto höher wird der regulatorische, zeit- und kostenmäßige Aufwand. Zudem verfügen zahlreiche Lieferanten kaum über die von Ihnen benötigten Daten und meiden den dahinterstehenden Aufwand.

7. Eigenherstellung (Make)

Die Umstellung von Fremdbezug (Buy) auf Eigenherstellung (Make) soll die Risiken des Global Sourcing verringern.

! ACHTUNG

Prüfen, ob sich Eigenherstellung lohnt!

Bei einer Umstellung auf Eigenherstellung gilt es natürlich zu prüfen, ob es sich von den Kosten her lohnt oder ob die Verfügbarkeit einen höheren Stellenwert hat als die Kosten. Ein weiterer Punkt ist, ob Sie die Kapazitäten – gerade für zusätzliche Fertigungsstufen, Lieferanten und Teilevielfalt – sowie das Knowhow haben.

8. Local-to-Local- oder Regional-Sourcing

Aufgrund steigender Transportrisiken, Einfuhrbeschränkungen und höherer Importzölle planen immer mehr Unternehmen, auf eine Local-to-Local-Strategie zu wechseln.

! ACHTUNG

Risiken: Arbeitsplatzverlust, Aufwand etc.

Eine ständige Verlagerung auf Local-to-Local-Strategien zieht einen Arbeitsplatzverlust in deutschen Firmen nach sich. Zudem erhöhen die dortigen Länder ihre Local-Content-Forderungen und verlangen, einen Großteil der Warengruppen im regionalen oder inländischen Markt einzukaufen. Dieses Lieferantennetz kann sich als beschränkt erweisen und bedeutet zusätzlichen Aufwand bei der Lieferantenevaluierung.

9. Low-Cost-Country-Sourcing

Viele Firmen in bestimmten Branchen müssen ihre Produkte aus wirtschaftlichen Gründen ausschließlich in Billiglohnländern beziehen, um im Wettbewerb zu bestehen.

! ACHTUNG

Sehr riskante Strategie

In diesem Fall kommen nahezu alle Risiken zum Tragen, die die globalen Beschaffungsmärkte mit sich bringen.

10. Modular-Sourcing

Hochkomplexe Module, Technologien und Systeme werden über qualitativ leistungsfähige Lieferanten beschafft, die es in Deutschland kaum gibt.

! ACHTUNG

Risiko: Abhängigkeit

Hier besteht eine große versorgungstechnische und kostenmäßige Abhängigkeit, die dazu führt, dass diese Lieferanten zu einer Monopolstellung gelangen.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.



Beachten Sie speziell beim Global Sourcing diese 10 vertraglichen Parameter

Internationale Beschaffung erfordert eine rechtssichere Vertragsgestaltung. Unser Autor, Rechtsanwalt Rolf Becker aus Alfter, erläutert, welche Vertragsinhalte für Einkäufer besonders relevant sind.

1. Vertragsrecht und Gerichtsstand eindeutig regeln

Vermeiden Sie Unsicherheit, indem Sie deutsches Recht und deutschen Gerichtsstand unter Ausschluss des UN-Kaufrechts vereinbaren. Ein Kompromiss kann das UN-Kaufrecht (CISG) oder das Schweizer Recht sein.

2. Urteile auch im Ausland durchsetzbar?

Ein Prozess nützt wenig, wenn das Urteil im Lieferland nicht vollstreckbar ist. Klären Sie, ob ein Vollstreckungsabkommen besteht (China hat keins). Andernfalls kann ein Schiedsverfahren (z. B. nach ICC-Regeln) die bessere Wahl sein, auch wegen der meist besseren internationalen Durchsetzbarkeit von Schiedssprüchen.

3. Gewährleistung: Dauer, Inhalt, Nachweislast

Viele Rechtsordnungen sehen kürzere Fristen oder andere Voraussetzungen für rechtliche Ansprüche vor. Sichern Sie besser vertraglich eine mindestens 2-jährige Mängelhaftung und Ansprüche auf Ersatzlieferung oder Nachbesserung. Prüfpflichten, Fristen und Nachweispflichten müssen klar geregelt sein (Anknüpfung an DIN-Normen, AQL-Werte, Testprotokolle). Prüfen Sie auch immer Beweislasten.

4. Force-Majeure-Klauseln individuell fassen

Klauseln zur höheren Gewalt sollten nicht nur Naturkatastrophen benennen, sondern auch politische Risiken, Streiks, Pandemien oder Exportverbote. Definieren Sie, wann ein Ereignis als Force Majeure gilt, wie lange Störungen hingenommen werden müssen und welche Rechtsfolgen eintreten. Beziehen Sie ggf. auch Transitländer und Meldefristen ein.

5. Produkthaftung und Rückgriff

In der EU kann der Importeur wie ein Hersteller haften. Vereinbaren Sie Rückgriffsmöglichkeiten, z. B. bei Rückrufen oder Bußgeldern. Bestehen Sie auf Versicherungsschutz und lassen Sie sich eine Produkthaftpflichtversicherung mit ausreichender Deckung nachweisen, idealerweise mit weltweitem Geltungsbereich und Einbezug vertraglicher Haftung.

Alternativ könnten Sie auch (falls vorhanden) bei der inländischen Tochtergesellschaft kaufen.

6. Prüf- und Rügepflichten vertraglich absichern

Gerade bei Streckengeschäften kann die Rügepflicht kritisch werden, wenn Ware nicht direkt beim Käufer eintrifft. Regeln Sie Fristen und wann die Rüge als rechtzeitig gilt (z. B. „rechtzeitige Absendung genügt“). Vermeiden Sie strenge Regelungen zur sofortigen Anzeige.

7. AGB reichen oft nicht aus

Standard-Einkaufsbedingungen sind im Ausland schwer durchsetzbar. Oft gelten andere Anforderungen an die Einbeziehung, etwa aktive Annahme durch den Vertragspartner oder gesonderte Unterschrift. Besser ist ein individueller Vertrag, in dem AGB allenfalls ergänzend wirken, idealerweise mit beidseitiger Anerkennung. Übersetzungen allein reichen nicht aus, wenn die Form nicht gewahrt wurde.

8. Vertragsstrafen und Lieferverzug

Legen Sie Fristen verbindlich fest und verknüpfen Sie diese mit Vertragsstrafen. Formulierungen sollten klar, verhältnismäßig und im Sitzstaat des Lieferanten wirksam sein. Prüfen Sie, ob der ausländische Partner solche Klauseln akzeptiert und ob diese bei gerichtlicher Durchsetzung anerkannt werden.

9. Rechtsanwalt mit internationaler Erfahrung einschalten

Verträge mit ausländischen Partnern sollten nicht ohne rechtliche Prüfung abgeschlossen werden. Suchen Sie einen möglichst erfahrenen Anwalt. Ein Titel „Fachanwalt für internationales Wirtschaftsrecht“ ist zwar gut, aber er sollte gepaart mit nachgewiesenen Kenntnissen im Recht des Lieferlandes sein.

10. Sprache, Auslegung und Begriffe

Verträge in 2 Sprachen bergen Auslegungsrisiken. Legen Sie daher eine Sprachfassung als verbindlich fest und verwenden Sie international verständliche, eindeutig definierte Begriffe. Begriffsdefinitionen helfen, Missverständnisse zu vermeiden und können große Auswirkungen haben.

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



ARBEITSHILFE

Entscheiden Sie informiert: SWOT-Analyse für den Mercosur

Das Abkommen zwischen der EU und den Mercosur-Ländern – Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay – wurde am 17. Januar 2026 unterzeichnet. Hierdurch ist für Deutschland und die EU ein wichtiger Import- und Exportmarkt entstanden. Leider ist nach einer Abstimmung im EU-Parlament jetzt erst mal der Europäische Gerichtshof am Zug, um zu prüfen, ob das Abkommen mit europäischem Recht vereinbar ist. Von verantwortlicher Seite wird jedoch daran gearbeitet, damit zumindest eine vorläufige Anwendung gelingt. Im Folgenden zeige ich Ihnen eine aktuelle SWOT-Analyse für den Mercosur.

STÄRKEN (STRENGTHS)	SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)
- mittleres bzw. niedriges Preislevel infolge niedriger Lohn- und Produktionskosten und somit vorteilig beim Kauf von wettbewerbsintensiven Produkten - Interesse an strategischer, professioneller, partnerschaftlicher und langjähriger Zusammenarbeit - mittlere Produktqualität und Standards - relativ gute Beherrschung der englischen Sprache - sprachliche Nähe zu EU-Ländern mit romanischen Sprachen - gute Einstiegsmöglichkeiten für europäische Unternehmen - teilweise gute Ausbildung junger Arbeitskräfte – besonders in den großen Städten	- lange Transportwege - harte Preisverhandlungen mit partieller Unnachgiebigkeit - langsame Entscheidungswege mit starren Hierarchien - partielle Unzuverlässigkeit bei Lieferterminen - lange Produktionszeiten - lange rechtliche Diskussionen mit ausgedehnten Verträgen - unterschiedliche Normen, Prüfverfahren und Qualitätsstandards - partiell wenig Flexibilität und partiell geringere Produktivität - Viele Lieferanten müssen erst noch auf ein höheres Level entwickelt werden. - Abwanderung von Fachkräften - Zahlungsrisiken und verspätete Zahlungen
CHANCEN (OPPORTUNITIES)	RISIKEN (THREATS)
- Freihandelsabkommen mit der EU - besseres Zusammenwachsen der Märkte - großer Import- und Exportmarkt für Europa - bisher stabile Zugehörigkeit zur westlichen Welt - Einige Währungen orientieren sich am US-Dollar. - breites Spektrum und innovative Produkte - hohe Rohstoffvorkommen - Möglichkeit zur Diversifizierung und zum Derisking - wachsende Mittelschicht - inzwischen freiheitlich-demokratische Regierungen sowie einigermaßen stabile rechtliche und politische Rahmenbedingungen - verfügbare erneuerbare Energien wie u. a. Wasser-, Wind-, Solarenergie sowie grüner Wasserstoff - weniger Abhängigkeit von US-amerikanischen und chinesischen Märkten	- Das Freihandelsabkommen weicht europäische Normen/Standards auf. - Währungsrisiko aufgrund partieller Anlehnung an den US-Dollar - sehr hohe Staatsverschuldung (vor allem in Argentinien), die eine Finanzkrise auslösen kann - hohe wirtschaftliche Ungleichgewichte in den Mitgliedstaaten - Gefahr von Stagflation und Inflation - Besonders die landwirtschaftlichen Produkte stehen in Konkurrenz zu europäischen Produkten. - Logistikprobleme und zum Teil schwache bzw. verbesserbare Infrastruktur - partielle politische Instabilitäten mit häufigen und eventuell kritischen Regierungswechseln - partielle Spannungen zwischen einzelnen Mitgliedstaaten - ausgeprägte soziale Ungleichheit und verbreitet Armut - klimatische Risiken und partielle Umweltzerstörung - partielle Abhängigkeit von China - lange Gerichtsverfahren

Übersicht: SWOT-Analyse für den südamerikanischen Mercosur – eigene Darstellung

LESERFRAGEN

Fähigkeitsprofil eines globalen Category-Managers

FRAGE Ich war bisher Einkäufer mit einem Stamm vorwiegend deutscher Lieferanten und kaum ausländischer Firmen. Demnächst werde ich zum Global Category Manager befördert und die Erwartungen an mich sind gewaltig.

Welche Fähigkeiten muss ich mitbringen (oder mir aneignen), damit ich in diesem neuen Job bestehe?

ANTWORT Wenn Sie bisher eher im Inland eingekauft haben, wird sich einiges für Sie ändern.

🌐 Ihre englischen Sprachkenntnisse müssen verhandlungssicher sein, d. h. Sprechen genügt nicht, sondern Sie sollten auch die zum Teil schwer verständliche Aussprache Ihrer ausländischen Verkäufer verstehen. Zudem

müssen Sie sprachliche Missverständnisse in der Korrespondenz erkennen.

🌐 Um Ihrerseits den rechtlichen Rahmen professionell zu steuern, müssen Sie die wichtigsten vertraglichen Parameter kennen und durchsetzen. **Nutzen Sie dazu die Tipps auf S. 8.**

🌐 Eignen Sie sich profunde Kenntnisse über die Länder und die Mentalitäten an, um Risiken zu kennen und interkulturelle Missverständnisse zu reduzieren oder ganz zu vermeiden.

🌐 Ganz ohne Reisebereitschaft wird es als Global Category Manager nicht gehen. Prüfen Sie Ihren aktuellen Reisepass auf Gültigkeit. Wenn Sie häufig in verschiedene Länder reisen, kann es auch sein, dass Sie 2 Reisepässe benötigen (wegen der Dauer der Bearbeitung der Visa oder wenn Sie in ein Land reisen und zuvor in einem Land waren, das mit diesem Land nicht befreundet ist).

Hans-Christian Seidel

Vielseitiger Einsatz externer Dienstleister beim Global Sourcing

FRAGE Ich bin seit Kurzem Einkaufsleiter und möchte zukünftig auch die globalen Märkte nutzen, obwohl die Risiken dadurch steigen. Mein Team und ich verfügen bisher über wenig Erfahrung in Bezug auf die globale Beschaffung.

Welche Vorteile bietet Ihrer Erfahrung nach der Einsatz externer Dienstleister?

ANTWORT Ich habe beim Global Sourcing sehr gute Erfahrungen mit externen Dienstleistern gemacht.

Wenn Sie zukünftig vermehrt auf die Vorteile der internationalen Beschaffung setzen, sollten Sie aber auch Ihre eigenen Erfahrungen in den einzelnen Ländern vor Ort machen oder Kontakte zu Einheimischen aufbauen, denn

globale Dienstleister kosten Geld und Sie können sich nicht ausschließlich auf die Lieferantenselbstauskünfte verlassen.

Die vielseitigen Aufgaben, die externe Dienstleister übernehmen können, sind u. a.

- 🌐 erforderliche Audits,
- 🌐 Überprüfung von ESG-Maßnahmen,
- 🌐 Überprüfung in Bezug auf die Einhaltung wichtiger Normen für die betroffenen Branchen,
- 🌐 Prozesskontrollen bei der Produktion sowie Material- und Produkttests,
- 🌐 physische Vorverschiffungskontrollen in Bezug auf Qualität, Stückzahl, Verpackung, Palettierung, Etikettierung und Dokumente, um den Versand fehlerhafter Ware zu verhindern.

Hans-Christian Seidel

EXPERTENFRAGE

Änderung der Zollltarifnummer

Hierzu ein Gespräch mit Expertin Julianna Straib-Lorenz:

Hans-Christian Seidel:

Der Jahreswechsel bringt regelmäßig zolltarifliche Anpassungen mit sich. Was müssen Einkäufer daher im Jahr 2026 besonders zum Thema Zollltarifnummer beachten?

Julianna Straib-Lorenz:

Der Jahreswechsel 2025/2026 brachte – wie jedes Jahr – Änderungen in der Kombinierten Nomenklatur (KN) und im TARIC mit sich. Für Sie als Einkäufer bedeutet das vor allem eines: Tarifnummern dürfen nicht einfach fortgeschrieben werden, sondern müssen aktiv überprüft werden. Denn Sie als Einführer – auch wenn Sie sich vertreten lassen – tragen die Verantwortung und haften bei Falscheingaben in der Zollanmeldung.

Konkret sollten Sie für 2026 prüfen, ob Warennummern geändert, aufgespalten oder zusammengeführt wurden. Solche Anpassungen wirken sich nicht nur auf den Zollsatz aus, sondern häufig auch auf handelspolitische Maßnahmen wie Antidumpingzölle, Einfuhrgenehmigungen, Verbote oder Überwachungsmaßnahmen. Eine vermeintlich „kleine“ tarifliche Änderung kann daher erhebliche Kosten- oder Compliance-Folgen haben.

Ebenso wichtig ist der Blick auf präferenzzielle Ursprungsregeln. Änderungen in der KN können dazu führen, dass bisher gültige Präferenzkalkulationen nicht mehr passen – mit dem Risiko unzulässiger Zollvergünstigungen. Einkäufer sollten daher sicherstellen, dass Lieferantenerklärungen, Präferenznachweise und interne Ursprungskalkulationen weiterhin korrekt sind.

Für 2026 gilt außerdem: Die zunehmende Verzahnung von Zoll, Außenwirtschaft und Nachhaltigkeitsvorgaben – etwa im Kontext von CBAM und handelspolitischen Schutzmaßnahmen – macht die Tarifierung noch relevanter. Fehler wirken sich nicht mehr nur finanziell, sondern auch strategisch und reputativ aus.

Mein klarer Rat: Tarifpflege ist keine Formsache, sondern ein zentraler Bestandteil des Einkaufs- und Risikomanagements. Wer zum Jahreswechsel strukturiert prüft, dokumentiert und bei Bedarf nachjustiert, vermeidet Nachforderungen, Lieferverzögerungen und Haftungsrisiken.

Julianna Straib-Lorenz ist Unternehmensberaterin und Autorin im Bereich Außenwirtschaft.



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

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Nutzen Sie diese Tipps im interkulturellen Business-Alltag

Wenn Sie global erfolgreich einkaufen wollen, dürfen Sie Ihre eigene Kultur nicht als Erwartungshaltung voraussetzen. Um Ihren Business-Alltag als globaler Einkäufer reibungsloser zu gestalten, habe ich diese 6 Basis-Tipps für Sie zusammengestellt.

1. Erkennen Sie die interkulturelle Relativität

Unterschiedliche Kulturen bedeuten unterschiedlich erworbene Werte, Standards, Kategorien, Überzeugungen, Annahmen und Verhaltensweisen, die jeder Kulturkreis benutzt, um innerhalb seines Kulturkreises zu kommunizieren oder um andere Kulturen bzw. Situationen oder Umgebungen zu interpretieren. Wenn jemand aus einer anderen Kultur Ihnen mal zustimmt, bedeutet das nicht, dass er Ihrer Kultur nahestehen muss.

2. Bauen Sie interkulturelle Kompetenz auf

Berücksichtigen Sie die folgenden Aspekte:

- 🌐 vermehrte Sensibilisierung, dass es auch andere Kulturen gibt
- 🌐 keine Schematisierung des Einzelnen zur Gruppe
- 🌐 Wissen, dass man keine Stereotype bilden sollte
- 🌐 keine Vorurteile gegen andere Kulturen und Toleranz, dass es in anderen Kulturen anders läuft
- 🌐 Fähigkeit, mit anderen Kulturen Beziehungen aufzubauen, und Bereitschaft, von anderen Kulturen zu lernen
- 🌐 Kritik am Verkäufer stets im Einzelgespräch ansprechen und niemals vor seinen Kollegen

3. Sprechen Sie ein einfaches Englisch

Englisch ist für Deutsche einfacher zu erlernen und anzuwenden als für Asiaten oder Südamerikaner, da unsere Sprache und die englische Sprache der westgermanischen Sprachfamilie entstammen. Verwenden Sie daher einfache Begriffe und Satzkonstruktionen.

Verkäufer, für die das Erlernen der englischen Sprache schwierig ist, müssen sich neben der Verhandlungssituation auch auf die Sprache konzentrieren. Somit verliert ihre Sprache – im Gegensatz zu ihrer Landessprache – an Überzeugungskraft. Das ist ein Vorteil für einen fremdsprachenversierten Einkäufer.

Beachten Sie: Auch ein Dolmetscher übersetzt eher interkulturell, sodass eine von Ihnen wichtige Botschaft eventuell abgeschwächt und als nicht so dringlich angesehen wird.

4. Verfassen Sie die Agenda und das Reporting

Erstellen Sie im Vorfeld eines Besuchs eine abgestimmte Agenda. Verwenden Sie nicht nur Überschriften, sondern erläutern Sie diese Punkte zusätzlich in einem Fließtext. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Ihr Gegenüber deren Bedeutung nicht korrekt einschätzt.

Verfassen Sie das Reporting am besten während der Verhandlung und gehen Sie die vereinbarten Ergebnisse im Detail durch, um sicherzustellen, dass wirklich kein vereinbarter Punkt durchrutscht oder als unverbindlich angesehen wird.

5. Bewerten Sie das Ja eines internationalen Verkäufers

Vergessen Sie nie: Ein „Yes, yes“ bedeutet, dass Ihr Verkäufer Sie akustisch wahrgenommen hat. Das muss aber nicht heißen, dass er Ihr Anliegen versteht, akzeptiert und auch umsetzt. Haben Sie unbedingt nach, um zu verdeutlichen, wie wichtig Ihnen dieser Punkt ist.

6. Korrespondenz und Kommunikation

Verkäufer aus beziehungs- und konsensorientierten Kulturkreisen verstecken sich in E-Mails häufig hinter höflichen Pauschalaussagen und unverbindlichen Durchhalteparolen („Believe me, we do our best to solve the current delivery problem“). Rufen Sie Ihren Verkäufer daher ab und zu mal an oder vereinbaren Sie eine Videokonferenz, um so die im Alltag wichtigen Punkte schneller und nicht per endlosem E-Mail-Pingpong zu lösen.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.



THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Lieferantenmanagement