

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

KW 19–20 | 2026



3 Iran-Krieg: Ihre Einkaufsstrategien

Erneut ist der Einkauf durch ein extremes geopolitisches Ereignis gefordert. Diese praxisorientierten Einkaufsstrategien unterstützen Sie bei Ihrer Arbeit.

4 Arbeitshilfe: Kompetitiver oder kooperativer Verhandlungsstil?

Hier finden Sie jeweils 10 Beispiele dieser Verhandlungsstile – so wehren Sie Preiserhöhungen erfolgreich ab.

TOP-THEMA

6 Aufgepasst: Rechtliches & Verträge in Krisenzeiten

Unser Rechtsanwalt stellt Ihnen wichtige rechtliche Parameter vor, die Sie in Krisenzeiten ganz besonders beachten müssen.

10 Interview: Gehaltsverhandlungen

Auch in Gehaltsgesprächen geht es darum, möglichst gut zu verhandeln. Nutzen Sie dabei diese wirksamen Tipps.

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.

Der Iran-Krieg schwächt die deutsche Wirtschaft

Liebe Leserin, lieber Leser,

leider hinterlässt der Iran-Krieg auch bei uns in Deutschland negative Spuren. Dabei war ja vor dem Krieg kurz eine euphorische Stimmung aufgekommen. Trotzdem fehlt – für mich unerklärlich – weiterhin ein Reformpaket für die Wirtschaft.

Schlimm für die Lieferketten und insgesamt für die globale Wirtschaft: Mal wird die Öffnung und dann wieder die Schließung der Straße von Hormus angekündigt. Eine tragfähige Lösung scheint nicht in Sicht.

Die aktuelle geopolitische Situation bedingt unter anderem, dass Sie als Einkäufer Ihre aktuellen und neuen Verträge hinsichtlich ihrer Krisenresilienz überprüfen müssen. Auf die wichtigsten rechtlichen Parameter gehen wir in unserem Top-Thema ein.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

NEWS 3

- ☐ Praxisorientierte Einkaufsstrategien im Zeichen des Iran-Kriegs

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Verhandeln in der Krise: Kompetitiv oder kooperativ?

INTERVIEW 5

- ☐ Welchen Herausforderungen muss sich der Einkauf in der Krise stellen?

TOP-THEMA 6

- ☐ Wichtige rechtliche Parameter, die Sie in Krisenzeiten beobachten müssen

LERNKURVEN 8

- ☐ 5 Lernkurvenaspekte der Lieferanten im Dienstleistungseinkauf

PREISENTWICKLUNGEN 9

- ☐ Die Erzeugerpreise im März 2026

INTERVIEW 10

- ☐ „Wie kann ich in meiner Firma eine Gehaltserhöhung verhandeln?“

PREISENTWICKLUNGEN 11

- ☐ Die Großhandelspreise im März 2026

3 NACHRICHTEN 12

- ☐ IW-Konjunkturumfrage im Frühjahr 2026
☐ World Economic Outlook April 2026
☐ Unternehmensinsolvenzen im Januar 2026

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 • © 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. 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.

NEWS

Einkauf in der Zeitenwende: Praxisorientierte Einkaufsstrategien im Zeichen des Iran-Kriegs

Die Eskalation im Iran-Konflikt stellt globale Lieferketten erneut auf eine harte Probe. Besonders der eingeschränkte Schiffsverkehr durch die Straße von Hormus – eines der wichtigsten Energienadelöhre der Welt – führt zu massiven Marktreaktionen und Unsicherheiten in der Beschaffung. Öl- und Gaspreise sind innerhalb weniger Wochen um bis zu 50 % gestiegen, auch LNG-Märkte verzeichnen historische Sprünge. Die Kombination aus Energiepreisvolatilität, unterbrochenen Transportwegen und geopolitischer Unsicherheit zwingt Einkaufsorganisationen dazu, ihre Strategien neu auszurichten.

1. Energiemarktvolatilität aktiv managen

Die Energiepreise reagieren besonders empfindlich auf geopolitische Risiken. Bereits eine partielle Beeinträchtigung in der Straße von Hormus kann zu stark erhöhten Ölpreisniveaus führen, die sich wiederum unmittelbar auf Transport-, Produktions- und Rohstoffkosten auswirken.

Prognosen zeigen, dass selbst bei kurzfristiger Entspannung die Preisvolatilität über Monate anhalten kann.

Umso wichtiger ist, dass Sie sich jetzt richtig absichern!



MEIN TIPP

Sichern Sie sich ab!

Prüfen Sie deshalb Absicherungsinstrumente wie Energie-Hedging, langfristige Rahmenverträge mit Preisgleitklauseln und alternative Energiebezugsszenarien, um Kostenrisiken zu reduzieren.

2. Lieferkettenrisiken systematisch diversifizieren

Der Krieg wirkt sich nicht nur auf Energie, sondern auch auf zentrale Industriegüter, Chemikalien und Halbfabrikate aus, da zahlreiche Lieferströme über dieselben Seewege laufen. Experten sprechen von einer multiplen Schocklage, da maritime Risiken, Sicherheitsprämien und gestörte Logistikketten gleichzeitig auftreten.

Sie als Einkäufer sollten jetzt

- 🌐 alternative Lieferanten in geopolitisch stabileren Regionen identifizieren,
- 🌐 Dual-Sourcing-Modelle aufbauen und
- 🌐 Nearshoring-Potenziale konsequent prüfen.

Zudem können moderne Risiko-Tools – inklusive AI-basierter Frühwarnsysteme – die Transparenz über tiefere Lieferkettenstufen maßgeblich erhöhen.

3. Transport- und Logistikalternativen schaffen

Die Umleitung von Schiffsverbindungen, verlängerte Transportzeiten und steigende Versicherungsprämien belasten die Liefertermine erheblich. Für beschaffungsrelevante Branchen wie Metall, Chemie, Elektronik oder Bauprodukte bedeutet dies längerfristig höhere Kosten und potenzielle Produktionsengpässe.

Arbeiten Sie jetzt aktiv mit Logistikpartnern an Ausweichrouten, multimodalen Transportketten und der Nutzung alternativer Häfen. Wo möglich, bieten erhöhte Lagerreichweiten, flexible Bestellrhythmen oder Konsignationslager zusätzliche Puffer gegen Verzögerungen und Verfügbarkeitsrisiken.

4. Vertragliche und finanzielle Resilienz erhöhen

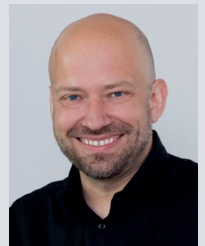
In geopolitisch angespannten Situationen steigt die Bedeutung klarer vertraglicher Regelungen für

- 🌐 Preisgleitmechanismen,
- 🌐 Force-majeure-Klauseln und
- 🌐 Risikoteilung.

Lieferantenbeziehungen müssen belastbar genug sein, um auch bei Marktverwerfungen Planungssicherheit zu ermöglichen. Unternehmen, die regelmäßig Szenarioanalysen durchführen, können frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen – beispielsweise mittels alternativer Spezifikationen, Ersatzmaterialien oder durch den Aufbau strategischer Partnerschaften mit Schlüsselanbietern.

Studien zeigen, dass Unternehmen mit strukturierter Resilienzplanung Umsatzverluste und Kostensteigerungen nach geopolitischen Schocks deutlich reduzieren können.

Patrick Itel ist als Head of Procurement bei der Steeltec AG tätig und verantwortet dort die strategische Weiterentwicklung der Beschaffung im anspruchsvollen industriellen Umfeld. Parallel dazu ist er auch Dozent im Bereich Supply-Chain.





ARBEITSHILFE

Erfolgreich verhandeln in der Krise: kompetitiv vs. kooperativ

Leider drohen aktuell wieder vermehrt Preiserhöhungen. Gehen Sie in die Verhandlung und wehren Sie sich! Je nach Verhandlungsstärke empfiehlt sich entweder der kompetitive oder der kooperative Verhandlungsstil. Finden Sie hier für beide Stile wichtige Taktiken.

KOMPETITIV	KOOPERATIV
Good-Guy-Bad-Guy-Methode - Der Bad Guy setzt klare Grenzen und erhöht das Tempo. - Der Good Guy bestätigt den Bad Guy, glättet aber die Wogen und versucht, einen Kompromiss zu erreichen.	Preisstrukturanalyse - Prüfen Sie die einzelnen Kostenarten anhand des tatsächlichen prozentualen Anteils an den Gesamtkosten. - Multiplizieren Sie diesen prozentualen Anteil mit den angeblichen Erhöhungen des Lieferanten.
Nennen Sie Ihre Forderung zuerst. Der Verhandler, der seine Forderung zuerst platziert (= Anker), sorgt dafür, dass seine Forderung den Schwerpunkt der Verhandlung bildet.	Delta-Methode - Stellen Sie am Ende einer Verhandlung in einer Präsentation die unterschiedlichen Positionen gegenüber. - Zeigen Sie, dass ein Kompromiss kurz bevorsteht, wenn sich beide Parteien nochmals etwas bewegen.
Sprechen Sie ein klares Nein aus. - Zeigen Sie einem Verkäufer durch Ihr klares Nein eine unumstößliche Grenze. - Wiederholen Sie dieses Nein einige Male, ohne eine Begründung abzugeben.	Harvard-Modell - Eruieren Sie gemeinsame Interessen zwischen Ihnen und dem Verkäufer. - Verhandeln Sie danach verschiedene tragfähige Optionen. - Erkennen Sie aber auch Ihre Alternativen, wenn Sie sich nicht einigen können.
Nutzen Sie die Chef-Methode. - Ihre Einkäufer beginnen mit der Verhandlung und stellen ihre Forderungen. - Zu einem späteren Zeitpunkt kommen Sie als Chef überraschend dazu und machen eine klare Ansage.	Präsentieren Sie Fakten. - Suchen Sie sich Fakten über Preisentwicklungen und die Situation in den Märkten heraus. - Verstärken und verdeutlichen Sie diese Fakten und Argumente in einer prägnanten Präsentation.
Setzen Sie auf starke Körpersprache. - Untermauern Sie Ihren kompetitiven Verhandlungsstil mit einer starken Körpersprache. - Achten Sie u. a. auf eine aufrechte Sitzhaltung und eine ernste Mimik mit direktem Blickkontakt.	Setzen Sie auf freundliche Körpersprache. - Untermauern Sie Ihren kooperativen Verhandlungsstil mit einer freundlichen Körpersprache. - Achten Sie hierbei besonders auf Ihre Mimik.
Verschärfen Sie das Tempo. - Erhöhen Sie den Druck, wenn der Verkäufer bei seiner Blockadehaltung bleibt. - Heben Sie die Stimme bei gleichzeitig strengem Blick, aber werden Sie niemals laut.	Machen Sie Ihre Firma interessant. - Stellen Sie Ihre Firma als innovativ und mit respektablen Wachstumsraten in vielen Märkten vor. - Beeindrucken Sie mit einem Firmenrundgang, einem ansprechenden Verhandlungsraum und einer Einladung in die Gästekantine.
Good-Guy-Bad-Guy-Methode im Wechsel - Wenden Sie zunächst die Good-Guy-Bad-Guy-Methode an. - Verwirren Sie den Verkäufer später durch einen abrupten Rollentausch.	Verbessern Sie die Beziehung. - Wenden Sie die Gute-Freunde-Methode an und seien Sie stets freundlich. - Bitten Sie den Verkäufer zu einem späteren Zeitpunkt um seine Hilfe und Unterstützung.
Zeigen Sie das Verlustszenario oder das Phase-out-Szenario. - Verlustszenario: Nennen Sie die Summe in Euro, die der Verkäufer in seinem Budget durch einen Lieferantenwechsel verlieren würde. - Phase-out-Szenario: Schildern Sie, wie sich der Lieferantenwechsel abspielen würde.	Verkaufen Sie Ihren Bedarf. - Locken Sie mit vielversprechenden Mehrmengen – auch über Ihre anderen Standorte – in den nächsten Jahren. - Sprechen Sie von Neuprojekten, geplanten Neueinführungen und Folgebedarfen.
Nutzen Sie taktische Auszeiten und Vertagungen. - Unterbrechen Sie die Verhandlung mit taktischen Auszeiten, um den Verkäufer zu verunsichern. - Vertagen Sie Verhandlungen, um zu zeigen, dass Sie keine Eile haben.	Halten Sie eine Rede. - Halten Sie eine Rede, in der Sie dem Verkäufer eindeutige und für Sie sprechende Fakten zeigen. - Stellen Sie sicher, dass der Verkäufer Sie währenddessen nicht unterbricht.
Stellen Sie Gegenforderungen. - Zeigen Sie sich unbeeindruckt von der Preiserhöhung. - Stellen Sie davon unbeirrt eine Gegenforderung.	Nutzen Sie Priming und Framing. - Bereiten Sie einen ersten Reiz mit einer Geschichte vor. - Verstärken Sie diesen mit Fakten und einer Präsentation.

Übersicht: Verhandeln in der Krise: kompetitiv oder kooperativ? – eigene Darstellung

INTERVIEW

Krisenmanagement: Wichtige zukünftige Herausforderungen im Einkauf

Einkäufer bewegen sich in einem herausfordernden Umfeld, verstärkt von immer neu auftretenden inländischen und globalen Krisen. Ich habe Steffen Ettwein von SE Consulting Ettwein in Balingen nach Tipps für Sie befragt. Hier lesen Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus unserem Gespräch:



Hans-Christian Seidel:

Was sind aktuell vor dem Hintergrund der derzeitigen multiplen Krisen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für Einkaufsabteilungen?

Hans-Christian Seidel:

Mit welchen konkreten Problemen sind in diesem Spannungsfeld derzeit die Einkäuferinnen und Einkäufer am stärksten konfrontiert?

Steffen Ettwein:

Aus meiner Sicht besteht die derzeit größte Herausforderung für Einkaufsabteilungen in Industrieunternehmen darin, in einem Umfeld permanenter Unsicherheit gleichzeitig lieferfähig, wirtschaftlich und handlungsstark zu bleiben. Dies erfahre ich von vielen Unternehmen im Rahmen meiner Beratungstätigkeit.

Der Einkauf steht heute an einem Punkt, an dem mehrere Krisen parallel wirken: geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, volatile Rohstoff- und Energiepreise, steigender Kostendruck sowie wachsende regulatorische Anforderungen. Das Besondere an der aktuellen Situation ist, dass diese Faktoren nicht isoliert auftreten, sondern sich gegenseitig verstärken. Genau daraus entsteht eine neue Dimension von Komplexität.

Von den Einkaufsabteilungen wird heute erwartet, dass sie Versorgungssicherheit gewährleisten, Preissteigerungen begrenzen, Lieferantenrisiken frühzeitig erkennen, alternative Bezugsquellen aufbauen und gleichzeitig Nachhaltigkeits- sowie Compliance-Vorgaben erfüllen. Das ist ein sehr anspruchsvoller Spagat. Denn es geht nicht mehr nur darum, günstig einzukaufen, sondern unter hohem Zeitdruck strategisch richtig zu entscheiden.

Viele Unternehmen stoßen dabei an Grenzen, weil belastbare Daten, Transparenz in den Lieferketten und personelle Kapazitäten nicht immer in dem Maße vorhanden sind, wie es die Situation eigentlich erfordert.

Steffen Ettwein:

Die größten Probleme von Einkäuferinnen und Einkäufern entstehen aktuell durch die Gleichzeitigkeit von Krisen, Kostendruck und steigender Komplexität. Der Einkauf soll heute Preise stabilisieren, Lieferfähigkeit sichern, Risiken früh erkennen, alternative Bezugsquellen aufbauen und gleichzeitig Nachhaltigkeits- sowie Compliance-Vorgaben erfüllen. Genau dieser Spagat prägt den Alltag vieler Einkaufsabteilungen, was derzeit auch in meinen Beratungsmandaten in der Praxis der Schmerzpunkt ist.

Hinzu kommen knappe personelle Ressourcen, fehlende Datentransparenz und ein enormer Zeitdruck. In der Praxis bedeutet das: mehr Verantwortung, mehr Unsicherheit und höhere Erwartungen bei oft unveränderten Strukturen.

Einkäufer sind heute längst nicht mehr nur Beschaffer, sondern zugleich Risikomanager, Verhandlungsführer, Analysten und interne Koordinatoren. Das eigentliche Problem ist daher nicht nur die einzelne Krise, sondern die permanente Überlagerung unterschiedlicher Anforderungen.

Steffen Ettwein ist Inhaber von SE Consulting Ettwein und hat knapp 20 Jahre Einkaufserfahrung. Als Unternehmensberater, Einkaufstrainer, Dozent und Buchautor begleitet er Unternehmen und Entscheider im Einkauf.



TOP-THEMA

Wichtige rechtliche Parameter, die Sie als Einkäufer gerade in Krisenzeiten besonders im Auge haben müssen

„Verträge sind oft nicht auf Sanktionen, Lieferausfälle oder Preisschocks vorbereitet“, so unser Rechtsexperte Rolf Becker. In Krisenzeiten übertreiben es Verkäufer gern mit der Begründung „außergewöhnliche Umstände“, um Preise – trotz einer vertraglichen Regelung – einseitig zu erhöhen oder selbst verschuldete Lieferterminverzögerungen zu begründen. Auch Einkäufer kommen in Krisenzeiten nicht ohne Weiteres aus ihren vertraglichen Abnahmeverpflichtungen. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihre Verträge auf Krisenresilienz überprüfen. In vielen Fällen bedeutet dies, dass Sie mit Ihren Verkäufern über aktuelle Probleme offen sprechen müssen, um zu vermeiden, endlos über Vertragsanpassungen zu verhandeln.



Hans-Christian Seidel:

Sind die aktuellen Verträge der Einkäufer wirklich krisenfest und diesbezüglich zu überprüfen?

Rolf Becker:

Viele Probleme entstehen gar nicht durch die Krise selbst, sondern aufgrund fehlender vertraglicher Antworten auf die Folgen. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich schonungslos, wo Verträge Lücken haben.

Die aktuellen Krisen decken es auf: Verträge sind oft nicht auf Sanktionen, Lieferausfälle oder Preisschocks vorbereitet. Besonders kritisch sind dabei fehlende oder unklare Regelungen zu Lieferkettenstörungen, Sanktionen oder kurzfristigen Kostensteigerungen mit den konkret geregelten Folgen. Gerade diese Punkte führen aktuell in der Praxis zu den meisten Konflikten zwischen den Parteien. Eine gezielte Überprüfung bestehender Verträge zur Krisenresilienz ist aktuell zwingend.

Hans-Christian Seidel:

Wie setze ich Schadenersatzforderungen ohne individuelle Vertragsregelung bei Lieferproblemen durch?

Rolf Becker:

Auch ohne besondere Vertragsklauseln haben Einkäufer klare gesetzliche Ansprüche bei Lieferstörungen, zumindest nach deutschem Recht. In anderen Rechtssystemen kann das problematischer sein. In der Praxis wird es schwieriger, weil Lieferanten sich aktuell schnell auf Krisen oder externe Störungen berufen.

Wichtig ist dann: sauber dokumentieren, Fristen setzen und dranbleiben.

Und – ganz entscheidend: diese Einwände genau hinterfragen und prüfen. Nur unvorhersehbare und unvermeidbare Störungen zählen, vieles wird derzeit vorschnell vorgeschoben.

Das zeigt sich etwa bei Lieferausfällen aufgrund gestörter Transportwege, die vorschnell als unvermeidbar dargestellt werden. Wer hier nicht sauber arbeitet, verliert schnell seine Ansprüche.

Hans-Christian Seidel:

Was ist Unmöglichkeit wirklich und was nicht?

Rolf Becker:

Unmöglichkeit wird aktuell oft vorschnell behauptet. Aber nur weil sich beispielsweise ein Vorprodukt wegen gestörter Lieferketten schwer beschaffen lässt oder deutlich teurer geworden ist, entfällt die Leistungspflicht noch lange nicht. Der Lieferant muss sich in der Regel eben anderweitig eindecken, auch zu höheren Preisen.

Unmöglichkeit liegt erst vor, wenn die Leistung tatsächlich nicht mehr erbracht werden kann und nicht schon dann, wenn sie nur unbequem oder wirtschaftlich unattraktiv wird. Genau das wird in der Praxis häufig falsch eingeschätzt.

Hans-Christian Seidel:

Was ist keine Force majeure, obwohl es die Verkäufer gern durchsetzen?

Rolf Becker:

Nicht jede Krise ist sofort höhere Gewalt. Typische Beispiele sind steigende Energiepreise, teurere Rohstoffe oder der Hinweis, ein Vorlieferant habe nicht geliefert. Das gehört, gern vergessen, zum Beschaffungsrisiko des Lieferanten. Auch allgemeine Marktverwerfungen oder wirtschaftlicher Druck reichen nicht aus.

Force majeure liegt nicht vor, wenn die Leistung noch möglich ist und nur schwieriger oder teurer wird. Das gilt auch dann, wenn sich Lieferzeiten deutlich verlängern oder alternative Bezugsquellen aufwendiger sind. Hier zeigen sich am häufigsten Bewertungsfehler.

Hans-Christian Seidel:

Komme ich als Einkäufer aus einer Abnahmeverpflichtung heraus, wenn absehbar ist, dass ich die Mengen nicht komplett abnehmen kann?

Rolf Becker:

Das ist die Kehrseite der Vertragsbindung. Wenn etwa die Nachfrage einbricht oder Lager voll sind, bleibt die Abnahmeverpflichtung. Das Absatzrisiko trägt grundsätzlich der Käufer. Das ist für viele Unternehmen schmerzhaft, aber rechtlich klar.

Ein Ausstieg kommt nur in echten Ausnahmefällen in Betracht: Auch hier müssen etwa gravierende und unvorhersehbare Veränderungen vorliegen. Allein wirtschaftliche Schwierigkeiten oder schlechtere Absatzchancen reichen nicht aus. Typische Fälle sind Überbestände infolge von Nachfrageeinbrüchen oder Fehlplanungen im Einkauf. Auch dann bleibt die Verpflichtung grundsätzlich bestehen.

In der Praxis bleibt dann oft nur der Weg über Verhandlungen mit dem Lieferanten. Der braucht auch morgen noch Abnehmer.

Hans-Christian Seidel:

Wo droht ein Verstoß gegen EU-Sanktionen, die ich eventuell übersehe?

Rolf Becker:

Die größten Risiken liegen in Details, die auf den ersten Blick unauffällig wirken. Ein typischer Fall: Der Lieferant sitzt in der EU, gehört aber wirtschaftlich einer Person aus einem sanktionierten Umfeld oder Zahlungen laufen über entsprechende Verbindungen. Solche Hintergründe werden im Einkauf leicht übersehen. Gleichzeitig gelten klare Sorgfaltspflichten; ein bloßes Vertrauen auf den Vertragspartner reicht nicht aus. Unternehmen müssen risikobasiert prüfen, wer tatsächlich hinter dem Geschäft steht.

Ein weiterer kritischer Punkt sind Lieferantenstrukturen mit mehreren Beteiligten, bei denen sich sanktionierte Personen hin-

ter scheinbar unauffälligen Gesellschaften verbergen. Gerade diese indirekten Konstellationen stehen aktuell besonders im Fokus der Behörden.

Hans-Christian Seidel:

Wie reagiere ich auf unzulässige Preiserhöhungen trotz Kontrakt und ohne vertragliche Grundlage? Greift hier wieder der Wegfall der Geschäftsgrundlage?

Rolf Becker:

Ohne vertragliche Grundlage sind einseitige Preiserhöhungen grundsätzlich nicht zulässig. Der Lieferant bleibt an den vereinbarten Preis gebunden, auch wenn sich seine Kosten erhöhen. In der Praxis wird dann oft mit außergewöhnlichen Umständen argumentiert.

Der Wegfall der Geschäftsgrundlage greift aber nur in engen Ausnahmefällen und setzt gravierende, unvorhersehbare Veränderungen voraus, und zwar beide Voraussetzungen kombiniert. Einkäufer sollten daher konsequent auf Vertragserfüllung bestehen und sich nicht vorschnell auf Diskussionen einlassen.

Das betrifft aktuell vor allem Fälle stark gestiegener Energie- oder Rohstoffkosten. Viele dieser Forderungen sind rechtlich angreifbar. Entsprechend häufig entstehen hier aktuell harte Vertragskonflikte.

Hans-Christian Seidel:

Was muss ich bei drohenden Lieferanteninsolvenzen beachten?

Rolf Becker:

Wichtig ist, frühzeitig Warnsignale zu erkennen, etwa Lieferverzögerungen, Qualitätsprobleme oder ungewöhnliche Zahlungsforderungen. Kritisch sind insbesondere Vorauszahlungen oder verschärfte Zahlungsbedingungen. Besonders kritisch sind kurzfristige Änderungen von Zahlungszielen oder die Forderung nach Vorkasse bei gleichzeitigen Lieferverzögerungen. Das sind häufig erste ernste Anzeichen für Liquiditätsprobleme, die selbst bei vollen Auftragsbüchern Insolvenzen nach sich ziehen können.

Einkäufer sollten Zahlungen möglichst absichern, etwa durch Bankbürgschaften, Akkreditive oder Zahlung gegen Lieferung, und gleichzeitig alternative Bezugsquellen prüfen. Wer hier zu spät reagiert, trägt im Insolvenzfall schnell das Risiko von Lieferausfällen und finanziellen Verlusten. Fehler lassen sich im Nachhinein kaum noch korrigieren.

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



5 Lernkurvenaspekte Ihrer Lieferanten im Dienstleistungseinkauf

Wenn die nächsten Preisdiskussionen mit Ihren Verkäufern drohen, ist es gut, alle verfügbaren Register zu ziehen. Haben Sie daher keine Bedenken bei Forderungen nach besseren Preisen oder Abwehr von Preiserhöhungen. Warum? Ihr Lieferant verbessert seine Margen ständig und heimlich durch Lernkurveneffekte. Wir zeigen Ihnen dazu ein paar ausgewählte Ansätze Ihrer Lieferanten.

1. Begrenzte Weitergabe von Effizienzzuwächsen

Jeder Lieferant sollte kontinuierlich an Verbesserungen und Effizienzsteigerungen arbeiten. Stetige Optimierungen sollten finanziell 2 Effekte haben: 1. Stärkung der betriebswirtschaftlichen Deckungsbeiträge beim Lieferanten (legitim) und 2. Spielräume für eine Weitergabe an die Kunden (wünschenswert).

Wenn es schon keine Preissenkungen sind, dann doch zumindest keine Preissteigerungen. Dies ist jedoch leider eben oft nicht der Fall. Und genau hier liegt das Problem.

Wenn wir an einen wirklich wertschöpfenden Einsatz von KI denken, dann können wir z. B. annehmen, dass wissensintensive Leistungen mit signifikant weniger Aufwand erstellt werden können. So entstehen Potenziale, Preise zu reduzieren und insbesondere keine Preiserhöhungen zu fordern.

2. Personalrochaden zwischen Pitch und Leistungsphase

Sicher ist es vielen Unternehmen schon einmal so ergangen: Ein Projekt mit einem Dienstleister (beispielsweise mit einer Marketing-Agentur) soll durchgeführt werden. Das Angebot ist verhandelt, der Pitch überzeugte. Dann kommt die Leistungsphase. Plötzlich hat man es mit anderen Personen zu tun, die ggf. über weniger Kompetenzen und Erfahrung verfügen. Nicht gut für den Kunden.

Manche Dienstleister gehen diesen Weg und enttäuschen damit den Kunden. Hier ist es sinnvoll, Schlüsselpersonen auf Dienstleisterseite per Anlage namentlich zu benennen und zum integralen Vertragsbestandteil zu machen. Ergänzend kann ein Austausch als zustimmungspflichtig durch den Kunden geregelt werden.

Wichtig: Der Lieferant darf bei Leistungserbringung nicht Weisungen des Kunden unterliegen (Compliance!).

3. Mehr Schein als Sein

Lieferanten kennen harte Einkaufsverhandlungen. In der Erwartung, „Federn zu lassen“, setzen manche darauf, zwecks Margenverteidigung „Verhandlungsspeck“ aufzubauen. Die Lernkurve kann zu kreativen Einstufungen von Mitarbeitern in Kompetenz-

Levels führen. Da wird dann schon mal ein Junior als Senior oder ein Master-Student als Junior angeboten. Oder künftig anstehende höhere (interne) Einstufungen und Tagessätze werden im Angebot vorgezogen, um Puffer zu gewinnen.

Es empfiehlt sich daher, Ist-Profile gründlich mit Soll-Profilen und Marktstandards abzugleichen (Kalibrierung).

4. Pauschale Angebote statt Transparenz

Die Lernkurve einiger Lieferanten bei Dienstleistungen beinhaltet auch, gerade so transparent anzubieten, wie es von einem mehr oder weniger professionell agierenden Einkauf gefordert wird. In der Praxis führt das häufig zu wenig transparenten pauschalen Angeboten, wo Aufwände, einzelne Leistungspreise und Kosten nach Leistungsphasen ggf. nicht mehr trennscharf nachvollziehbar sind.

Dies gibt diesen Lieferanten den Raum, Puffer bei Aufwand und Preisen zu verstecken, da eine Plausibilisierung des Aufwands und ein Benchmarking der Preise nur noch bedingt realisierbar sind.

5. Konstante Rabatte – aber flexible Preise

Ein Stilmittel der Lieferantenlernkurve kann auch sein, den Einkauf mit attraktiven Rabatten positiv zu stimmen und diese auch für (deutlich) mehr als 1 Jahr Laufzeit zu garantieren. Immer wieder finden sich Einkaufsabteilungen, die diesen „Erfolg“ feiern.

Sie übersehen dabei jedoch etwas Wesentliches: nämlich die Notwendigkeit, die Leistungspreise ebenso perspektivisch zu fixieren oder mindestens klare Korridore und Deckelungen für zukünftige Erhöhungen zu vereinbaren.

Denn was nützt der schönste Rabatt, wenn die Preise „davonlaufen“ und kein Mechanismus dies wirksam verhindert?

Olaf Kugeler ist Partner bei der Unternehmensberatung neXus Procurement GmbH in Mönchengladbach (nexus-procurement.com).



PREISENTWICKLUNGEN

Die Erzeugerpreise im März 2026

Die Erzeugerpreise lagen im März 2026 0,2 % niedriger als im März 2025, aber 2,5 % höher als im Vormonat Februar 2026.



Ausgewählte Güter

Veränderung in %
zum März 2025

Veränderung in %
zum Februar 2026

Gewerbliche Erzeugnisse insgesamt	-0,2	2,5
Erzeugnisse der Vorleistungsgüter	1,5	0,7
Erzeugnisse der Investitionsgüter	1,9	0,3
Erzeugnisse der Konsumgüter	-0,1	0,5
Erzeugnisse der Verbrauchsgüter	-0,3	0,6
Energie	-3,2	7,5
Gewerbliche Erzeugnisse insgesamt ohne Reparatur	-0,2	2,6
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	-1,9	2,0
Kohle	-1,4	0,0
Erdöl	-10,2	14,8
Erdgas	-19,5	8,8
Rindfleisch, frisch oder gekühlt	14,9	0,0
Schweinefleisch, frisch oder gekühlt	-5,8	7,7
Geflügelfleisch	7,0	0,4
Pflanzliche und tierische Öle und Fette	-2,1	2,9
Zucker	0,2	2,8
Holz sowie Holz-, Kork- und Flechtwaren (ohne Möbel)	6,0	0,6
Verpackungsmittel, Lagerbehälter und Ladungsträger aus Holz	5,3	0,8
Papier, Pappe und Waren daraus	-2,3	0,3
Wellpapier und -pappe; Verpackungsmittel aus Papier, Karton und Pappe	0,8	0,1
Schachteln und Kartons aus Wellpapier oder Wellpappe	1,5	0,5
Naphtha	8,6	34,5
Dieselmotoren	33,3	25,3
Leichtes Heizöl	55,2	53,4
Schweres Heizöl	27,5	56,8
Flüssiggas	-7,6	13,2
Chemische Erzeugnisse	-1,2	0,8
Pharmazeutische und ähnliche Erzeugnisse	0,4	0,2
Gummiwaren	-0,2	-0,1
Kunststoffwaren	0,2	0,4
Glas, Keramik, bearbeitete Steine und Erden	1,4	0,3
Erzeugnisse aus Beton, Zement und Gips	1,2	0,4
Metalle	8,2	1,6
Stabstahl, warm verarbeitet	-1,3	1,8
Aluminium und Halbzeug daraus	3,9	2,6
Kupfer und Halbzeug daraus	17,6	1,8
Strompreis	-5,8	3,1

Übersicht: Erzeugerpreise März 2026 – eigene Darstellung

INTERVIEW

„Wie kann ich in meiner Firma eine Gehaltserhöhung verhandeln?“

FRAGE (Einkäuferin in einer Seminarpause) Ich bin seit 3 Jahren in meiner Firma als strategische Einkäuferin beschäftigt, habe aber außer den tariflichen Gehaltsanpassungen bisher keine Gehaltserhöhung bekommen. Und das, obwohl ich durchaus Verhandlungserfolge erzielt habe. Aber es hieß immer, dass aktuell in der Firma generell keine Gehaltserhöhungen gewährt werden. Wie kann ich vorgehen, um eine Gehaltserhöhung zu erzielen? Kann ich hierbei einige Aspekte aus Ihrem Verhandlungstraining einsetzen?

ANTWORT Das können Sie durchaus, gerade hinsichtlich der systematischen, zielorientierten und mentalen Vorbereitung sowie einer überzeugend vorgetragenen Gehaltsforderung. Allerdings muss ich Ihre Erwartungen gleich mal etwas dämpfen, denn nach meiner Einschätzung werden Sie auf Ihrer bisherigen Stelle wohl – mit Ausnahme einer Beförderung – keine nennenswerten Gehaltssprünge erzielen können.

Daher meine Empfehlung: Nehmen Sie Kontakt zu einem Headhunter auf und klären Sie mit ihm Ihren derzeitigen Marktwert.

FRAGE Von welchen Faktoren hängt denn mein Marktwert tatsächlich ab? Welche Personalvermittler kann ich da fragen?

ANTWORT Im Internet finden Sie viele bekannte regionale und überregionale Personalvermittler, die Sie direkt ansprechen können, um etwas über Ihren Marktwert zu erfahren. Bedenken Sie auch, dass es nicht schaden kann, einen losen Kontakt zu Headhuntern zu haben.

Ihr individueller Marktwert hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab. Diese sind beispielsweise:

- 🌐 Größe und Branche Ihrer Firma
- 🌐 Ihre Ausbildung
- 🌐 Ihre bisherigen Erfahrungen und Anzahl der Dienstjahre im Einkauf

FRAGE Wie gehe ich anschließend in meinem internen Gehaltsgespräch taktisch klug vor, damit ich mein Ziel auch erreiche?

ANTWORT Es gibt eine ganze Reihe von Kriterien, die Sie in diesem bevorstehenden Gespräch beachten müssen. Die folgenden Punkte halte ich für die wichtigsten – klären Sie sie für sich im Vorfeld in Form von Reflexionsfragen:

- 🌐 Ist das Timing für ein solches Gespräch derzeit passend?
- 🌐 Wie ist mein Verhältnis zu meinem Chef? Kann ich eine gute Gesprächsatmosphäre erreichen?
- 🌐 Spricht der HR-Bereich ein Wörtchen mit?
- 🌐 Kann ich meine Forderung selbstsicher vortragen?
- 🌐 Was ist meine konkrete Gehaltsvorstellung und welche Spielräume akzeptiere ich notfalls?
- 🌐 Wie lange bin ich bereit, mich mit Versprechungen noch hinhalten zu lassen? (Bitte aber keinen Druck ausüben!)
- 🌐 Bin ich auch bereit, alternativ über andere Leistungen – z. B. einen Dienstwagen – zu sprechen, wenn die Firma nicht ganz entgegenkommen kann?
- 🌐 Welche Erfolge kann ich in diesem Gespräch anbringen:
 - Verhandlungserfolge mit erreichten Einsparungen?
 - Prozessverbesserungen?
 - Erfolgreicher Projektabschluss?

Noch ein Tipp: Führen Sie ein solches Gespräch einfach mal als Rollenspiel mit einem guten Freund durch. Dies vermeidet spätere Fehler beim echten Gespräch und erhöht Ihre Selbstsicherheit.

Hans-Christian Seidel

PREISENTWICKLUNGEN

Großhandelspreise März 2026

Die Verkaufspreise im deutschen Großhandel lagen im März 2026 4,1 % höher als im März 2025. Im Vergleich zum Vormonat Februar 2026 stiegen die Preise um 2,7 %. (Stand: 31.3.2026)

Hauptursache für den Anstieg zum Vorjahresmonat waren die starken Anstiege bei NE-Erzen, NE-Metallen, NE-Metallhalbzeug (+48,4 %), Zucker, Süß- und Backwaren (+6,1 %) sowie Mineralölerzeugnissen (+17,8 %). Bei Kaffee, Tee, Kakao und Gewürzen sowie Milch, Milcherzeugnissen, Eiern, Speiseölen und Nahrungsfetten gaben die Preise nach (–8,9 % bzw. –8,3 %).

GH m. landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren:	–1,4 %
GH m. Getreide, Rohtabak, Saaten und Futtermitteln:	–3,4 %
GH m. Obst, Gemüse und Kartoffeln:	–1,9 %
GH m. Fleisch und Fleischwaren:	3,4 %
GH m. Milch, Milcherzeugnissen, Eiern, Speiseölen, Nahrungsfetten:	–8,3 %
GH m. Kaffee, Tee, Kakao und Gewürzen:	–8,9 %
GH m. Mehl und Getreideprodukten:	–5,8 %
GH m. Gebrauchs- und Verbrauchsgütern:	0,9 %
GH m. pharmazeutischen, medizinischen und orthopädischen Erzeugnissen:	1,3 %
GH m. Karton, Papier, Pappe, Schreibwaren, Bürobedarf, Büchern, Zeitschriften und Zeitungen:	0,2 %
GH m. sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör:	1,9 %
GH m. Büromöbeln:	2,0 %
GH m. festen Brennstoffen:	6,2 %
GH m. Mineralölerzeugnissen:	17,8 %
GH m. Eisenerzen, Eisen, Stahl, Eisen- und Stahlhalbzeug:	3,1 %
GH m. NE-Erzen, NE-Metallen und NE-Metallhalbzeug:	48,4 %
GH m. Holz, Baustoffen, Anstrichmitteln und Sanitärkeramik:	2,5 %
GH m. Flachglas:	9,7 %
GH m. Metall- und Kunststoffwaren für Bauzwecke:	1,2 %
GH m. chemischen Erzeugnissen:	1,0 %
GH m. Rohstoffen, Halb- und Fertigwaren:	–0,9 %

Quelle: destatis

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Experten Netzwerk: 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

WIRTSCHAFTSTICKER

IW-Umfrage, IWF-Prognose, Insolvenzen: wichtige Signale

Der Iran-Krieg hinterlässt seine negativen Spuren: Die IW-Daten zeigen daher weiter schwache Lageeinschätzungen und der IWF senkt die Wachstumserwartungen. Gleichzeitig steigen die Insolvenzen erneut – ein belastendes Umfeld für Einkäufer.

1. IW-Konjunkturumfrage im Frühjahr 2026

An der aktuellen Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) im März 2026 zur Einschätzung der Perspektiven und der Geschäftslage haben knapp 1.000 Unternehmen teilgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die wirtschaftliche Krise noch immer nicht überwunden ist. Dies liegt sicherlich auch am Iran-Krieg.

Die folgende Übersicht zeigt, wie viele den jeweiligen Punkt besser bzw. schlechter bewerten als vor einem Jahr:

Produktion:

🌐 Lage:	positiv: 14 %	negativ: 43 %
🌐 Erwartung:	positiv: 21 %	negativ: 35 %

Beschäftigung:

🌐 Lage:	positiv: 18 %	negativ: 31 %
🌐 Erwartung:	positiv: 21 %	negativ: 29 %

Investition:

🌐 Lage:	positiv: 17 %	negativ: 21 %
🌐 Erwartung:	positiv: 21 %	negativ: 39 %

Die kompletten Ergebnisse finden Sie hier zum kostenlosen Download (PDF, 15 Seiten): <https://kurzlinks.de/iw-konjunkturumfrage-fruehjahr-2026>

Quelle: IW Köln

2. IWF-Prognose: World Economic Outlook im April 2026

Der IWF sieht für das Jahr 2026 sinkende Wachstumsraten, eine Inflations- und eine aufkommende Energiekrise, hauptsächlich ausgelöst durch die Schließung der Straße von Hormus und die Schäden an der Infrastruktur in der gesamten Golfregion.

Nachfolgend die Wachstumsprognose des IWF mit Stand April 2026 in Bezug auf ausgewählte Länder:

🌐 Indien:	6,5 %
🌐 China:	4,4 %
🌐 Weltwirtschaft:	3,1 %

🌐 Saudi-Arabien:	3,1 %
🌐 USA:	2,3 %
🌐 Spanien:	2,1 %
🌐 Brasilien:	1,9 %
🌐 Mexiko:	1,6 %
🌐 Kanada:	1,5 %
🌐 Euroraum:	1,1 %
🌐 Frankreich:	0,9 %
🌐 Deutschland:	0,8 %
🌐 Großbritannien:	0,8 %
🌐 Japan:	0,7 %
🌐 Italien:	0,5 %

Quelle: IWF

Die kompletten Ergebnisse finden Sie hier: <https://kurzlinks.de/imf-world-economic-outlook-4-2026>

3. Unternehmensinsolvenzen im Januar 2026

Laut Mitteilung des Statistischen Bundesamts vom 14.4.2026 meldeten die Amtsgerichte für Januar 2026 insgesamt 1.919 beantragte Unternehmensinsolvenzen. Das waren 4,9 % mehr als im Januar 2025.

Etwa 3,1 Mrd. € betrugen die Forderungen der Gläubiger aus den im Januar 2026 gemeldeten Unternehmensinsolvenzen. Im Januar 2025 lagen diese Forderungen noch bei ca. 5,3 Mrd. €.

Quelle: destatis

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE:

KI: Mensch vor Maschine – Beziehungskompetenz im Einkauf

Top-Thema: Die Macht der Preisstrukturanalyse

Interview: Sind Preiserhöhungen bei Packmitteln gerechtfertigt?

Arbeitshilfe: SWOT-Analyse für Australien