

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 21–22 | 2026

Krisenmanagement im Einkauf



3 Wichtige persönliche Eigenschaften für das Krisenmanagement

Ohne ausreichend starke persönliche Eigenschaften haben Sie gegen Dauerkrisen keine Chance. Nutzen Sie diese 8 Tipps, um in Krisen souverän zu sein.

4 Arbeitshilfe: Ist Ihr Einkauf auf ein Krisenmanagement vorbereitet?

Wir haben Ihnen hier 10 Bereiche mit Reflexionsfragen aufgelistet. Prüfen Sie damit, wie sich Ihr Einkauf besser auf Krisen vorbereiten kann.

TOP-THEMA

6 Wie sich der Einkauf verändert: 12 zentrale Herausforderungen

Das sind die wichtigsten Herausforderungen, die Sie im Einkauf in den nächsten Monaten begleiten.

12 Leider tückisch: die 15 meistbefahrenen Schifffahrtsrouten

Nicht nur die Straße von Hormus, auch viele weitere Meerengen können durch Sperrung schnell zum Problem für Ihre Lieferketten werden.

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.

Krisenmanager gesucht!

Liebe Leserin, lieber Leser,

plötzliche wie auch ständige Krisen sind bekanntlich bittere Realität im Alltagsgeschäft des Einkaufs. Daher könnte eine neue Teilaufgabe auf Einkäufer zukommen, nämlich die des Krisenmanagers.

Dieser sollte unbedingt über eine starke Persönlichkeit verfügen (siehe Seite 3). Zusätzlich muss sie oder er qualifizierter Moderator einer internen Taskforce sein, der sowohl intern als auch extern eine abteilungsübergreifende Analyse und Bewertung durchführt sowie das weitere Vorgehen moderiert.

Wir haben die diversen Herausforderungen rund um Krisen von verschiedenen Seiten für Sie beleuchtet, um Ihnen als Einkäufer oder Krisenmanager ein möglichst umfassendes Bild zum Thema „Krisen im Einkauf“ zu vermitteln.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

PERSÖNLICHKEIT 3

- ☐ 8 Tipps für Ihr persönliches Krisenmanagement

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Wie ist Ihr Einkauf auf das Krisenmanagement vorbereitet?

INTERVIEW 5

- ☐ So wirken sich die Krisen auf Preise und Lieferketten aus

TOP-THEMA 6

- ☐ 12 zentrale Herausforderungen, denen Sie sich als Einkäufer stellen müssen

EINKAUF 8

- ☐ In 10 Schritten zum Krisenmanager

INTERVIEW 9

- ☐ „Welche Krisen können bei meinen Lieferanten selbst entstehen?“

PRAXIS-DIALOG 10

- ☐ Wie Herr Fuchs-Pfennig mit 6 Taktiken pauschale Preiserhöhungen abwehrt

EXPERTENINTERVIEW 11

- ☐ Auswirkungen des Iran-Kriegs auf die Rohstoffmärkte

LOGISTIK 12

- ☐ Die 15 wichtigsten Schifffahrtsrouten und tückische Meerengen – hier kann es gefährlich werden

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. • Dieses monothematische Supplement „Krisenmanagement im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 21–22/2026 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.

PERSÖNLICHKEIT

Mit diesen 8 Tipps wappnen Sie sich persönlich für Ihr erfolgreiches Krisenmanagement

Ohne die Verbesserung Ihrer persönlichen Eigenschaften werden Sie in der Regel weder als Einkäufer noch als Einkaufsleiter gegen die aktuellen Krisen bestehen können. Mit den folgenden 8 Tipps haben Sie Ihr persönliches Grundgerüst, um erfolgreich mit Krisen umzugehen.

1. Entwickeln Sie mentale Stärke

Mentale Stärke (oder auch innere geistige Kraft), Leistungsstärke und ungebrochene Motivation sind die Schlüsselfaktoren für persönlichen Erfolg und um schwierige Situationen im Berufsleben, insbesondere als Einkäufer, mit Optimismus meistern zu können. Im Falle von Lieferausfällen, angekündigten Preiserhöhungen oder Kündigungen von wichtigen Einkäufern müssen Sie sich selbst klarmachen: „Schlimm und schade, aber auch das werde ich durchstehen und erfolgreich lösen.“

2. Bauen Sie mehr Resilienz auf

Resilienz ist Ihre innere und psychische Widerstandskraft, um die sich auf den Einkauf auswirkenden Krisen und Belastungen im Tagesgeschäft zu bewältigen und nicht daran zu zerbrechen. Sagen Sie sich: „Diese Krise ist halt jetzt da und ich bin daran nicht schuld. Es wirft mich emotional nicht aus der Bahn und wird meine Stimmung im Alltag nicht runterziehen.“

3. Entwickeln Sie Ambiguitätstoleranz

Ambiguitätstoleranz bedeutet die Fähigkeit, Widersprüche und Ungereimtheiten auszuhalten und als gegeben zu akzeptieren. So gehen Sie mit beruflichen Uneindeutigkeiten besser um:

- 🌐 Denken Sie mehr in Grautönen und nicht nur im Schwarz-Weiß-Modus.
- 🌐 Akzeptieren Sie generationsbedingte Unterschiede in den Bearbeitungen.
- 🌐 Denken Sie nicht zu komplex.
- 🌐 Nehmen Sie es sportlich, dass Verkäufer trotz sinkender Preise neue Preiserhöhungen ankündigen.
- 🌐 Akzeptieren Sie, dass Ihr Chef trotz zahlreicher Teambuilding-Maßnahmen auch mal strenger wirkt.

4. Verbessern Sie Ihr Zeitmanagement

Bauen Sie stets zeitliche Puffer ein, damit eine neue Krise nicht Ihren gesamten Arbeitsalltag über den Haufen wirft. Vermeiden Sie das Gefühl, durch Krisen zu stark fremdgesteuert zu werden, behalten Sie Ihre Selbstorganisation und nutzen Sie Ihre strategische Zeit, um Krisen zu bewältigen.

5. Verbessern Sie Ihr Informationslevel

Wenn wir hektisch und hilflos auf neue Krisen reagieren, kann es auch daran liegen, dass wir uns zu wenig über Wirtschaft und Politik informieren oder Probleme erst mal verdrängen. Viele Krisen kündigen sich jedoch lange im Vorfeld an. Wenn wir uns täglich über inländische oder globale Zusammenhänge informieren, treffen uns Krisen immer weniger unvorbereitet. Beispiel: Wie sehr sind Sie auf eine mögliche Eskalation zwischen China und Taiwan vorbereitet? Beantworten Sie diese Frage im Team oder für sich selbst.

6. Treffen Sie Entscheidungen

In Krisenzeiten ändern sich die Spielregeln. Trotzdem müssen vor allem Einkaufsleiter gerade jetzt oft schnelle und bisher neuartige Entscheidungen treffen. Bilden Sie eine interne (Krisen-) Taskforce, um im Team endgültig und ohne Aufschieben zu entscheiden.

7. Strahlen Sie als Führungskraft Ruhe aus

Gerade in Krisenzeiten werden Sie von Ihren Einkäuferinnen und Einkäufern beobachtet, wie Sie als Leitwolf aktuell drauf sind. Wenn Sie hektisch werden und orientierungslos wirken, wird sich dies auf Ihr Team übertragen, das jetzt ebenfalls Stress und Angstsymptome zeigt.

8. Lernen Sie aus den Krisen

Jede überstandene und gelöste Krise sollte uns alle besser machen. Stellen Sie sich dazu die folgenden Reflexionsfragen:

- 🌐 Reagiere ich jetzt gelassener mit weniger Angst?
- 🌐 Bin ich mental stärker?
- 🌐 War ich durch mein Informationslevel besser vorbereitet?
- 🌐 Weiß ich sofort, wie ich bei neuen Krisen intern vorgehe?
- 🌐 Gehe ich jetzt optimistischer vor?

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





ARBEITSHILFE

Wie gut ist Ihr Einkauf auf ein Krisenmanagement vorbereitet?

Krisenmanagement wird immer mehr zum Bestandteil des Tagesgeschäfts für Einkäufer. In dieser Übersicht finden Sie zahlreiche Reflexionsfragen und konstruktive Anregungen für die Standortbestimmung Ihres Einkaufs.

NR.	PARAMETER	REFLEXIONSFRAGEN
1	Allgemein	- Welche Krisen können uns treffen? - Sind die Krisen erkennbar oder unerkennbar? - Sind die Krisen überbrückbar oder nicht? - Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Krisen uns treffen? - Wie gravierend ist das Ausmaß des Schadens? - Haben wir bereits Notfallpläne? - Verfügen wir über Frühwarnsysteme? - Haben wir eine interne, abteilungsübergreifende Taskforce, die sich beim Eintritt einer Krise gleich aktiv zusammensetzt? - Wie schnell können wir im Krisenfall Entscheidungen treffen? - Wie gehen wir mit Fehlentscheidungen um? - Gibt es einen Maßnahmenkatalog, beruhend auf unseren Erkenntnissen aus der Coronakrise? - Lässt uns die Geschäftsleitung in Krisen freie Hand? - Welche Aufgaben übernimmt der Einkauf bei Rückrufaktionen?
2	Kapazitäten	- Haben wir im Einkauf genügend Kapazitäten, um Krisen proaktiv zu erkennen? - Haben wir genügend Kapazitäten, um Krisen effizient zu managen, oder benötigen wir interne bzw. externe Unterstützung? - Droht durch Kündigungen oder Erreichung des Rentenalters ein Knowhow-Verlust?
3	Vorgehensweisen gegenüber den Lieferanten	- Haben wir klare Einkaufsstrategien in einer Krise? Wenn ja, wie sehr weichen diese von unseren ursprünglichen Strategien ab? - Müssen wir unsere Ziele revidieren? - Welche Verhandlungstaktiken wenden wir in Krisensituationen an? - Verfügen wir über genügend Erfahrungen und Verhandlungsstärke in Krisenzeiten?
4	Preise	- Erweisen sich unsere Einkaufspreise als sehr volatil? - Drohen größere Preissprünge? - Haben wir Preissicherungsmaßnahmen ergriffen? (Preisgleitklauseln, Preishistorien, Kontrakte ...) - Haben wir viele Monopollieferanten? - Müssen wir unsere Einkaufsbudgets erhöhen?
5	Lieferanten	- Welche Lieferanten haben Liquiditätsprobleme? - Welche Lieferanten sind bereits insolvent? - Welche Lieferanten werden verkauft? - Bei welchen Lieferanten steht ein Managementwechsel bevor? - Können uns einige Lieferanten nur noch teilweise beliefern? - Müssen wir eventuell über eine Single-Sourcing-Strategie nachdenken? - Mit welchen berechtigten Gründen für Force majeure oder Wegfall der Geschäftsgrundlage müssen wir bei unseren Lieferanten rechnen? - Welche Probleme drohen bei kurzfristigen Lieferantenwechseln?
6	Märkte	- Aus welchen Ländern drohen Lieferengpässe oder gar ein kompletter Ausfall der Lieferketten? - Kennen wir die globalen Problemzonen und geopolitischen Risiken? - Wie intensiv und wie oft informieren wir uns über das aktuelle Weltgeschehen? - Haben wir Derisking-Maßnahmen eingeleitet?
7	Datenmanagement	- Sind unsere Stammdaten gepflegt? - Über welche Controlling-Kennzahlen verfügen wir und welche davon sind zur Einordnung der Krisen relevant?
8	Verträge	- Müssen wir unsere Verträge krisensicherer gestalten und anpassen? - Wie erfahren wir von regulatorischen Änderungen? - Wie gehen wir mit neuen Gesetzen um? - Wie reagieren wir auf Verstöße unsererseits, z. B. im Hinblick auf Lieferkettengesetz oder Importbeschränkungen? - Wie reagieren wir bei Verstößen unserer Lieferanten? - Wie gehen wir rechtlich mit Nachfrageeinbrüchen um?
9	IT	- Kommen wir mit der Schnelligkeit von KI zurecht? - Wie sind wir gegen Cyberattacken gerüstet? - Wie gehen wir im Falle von Systemausfällen und Datenverlusten vor?
10	Logistik	- Wie gehen wir vertraglich und generell mit Über- oder Fehlbeständen um? - Gibt es Engpässe mit den Frachtkapazitäten, beispielsweise Containerknappheiten? - Sind wir mit den sich ändernden Zollformalitäten vertraut?

Übersicht: Wie sind wir im Einkauf in Bezug auf ein Krisenmanagement vorbereitet? – eigene Darstellung

INTERVIEW

Praxis-Eindruck: Was die aktuellen Krisen für Lieferketten und Preise bedeuten

Spätestens seit Corona und dem Ukraine-Krieg wissen wir im Einkauf, dass Krisen sich auf Preise und globale Lieferketten auswirken. Der anhaltende Iran-Krieg verstärkt dies derzeit. Darüber habe ich mit Frank Sundermann von Durch Denken Vorne Consult GmbH in Erkrath gesprochen.



Hans-Christian Seidel:

Welche Praxiseindrücke haben Sie – basierend auf den aktuellen Krisen – in Bezug auf Lieferketten gewonnen?

Frank Sundermann:

Es sind die folgenden 3 Eindrücke, die ich aktuell wahrnehme:

1. Es kommen zurzeit wieder vermehrt **Preiserhöhungsschreiben** ins Haus. Man fühlt sich doch sehr stark an den Anfang des Ukraine-Kriegs erinnert. Auch dort wurden Preiserhöhungsschreiben mit der Begründung der Energieverteuerung versendet und es konnten so tatsächlich signifikante Erhöhungen durchgesetzt werden.
Viele Einkäufer waren damals schlecht darauf vorbereitet, wie hoch der Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten ist. Das darf dieses Mal nicht passieren. Es gibt wunderbare Cost-Breakdown-Tools, die dies genau sagen können.
2. **Versorgungsengpässe** werden zunehmen. Durch die globalisierte Wirtschaft haben wir ein sehr komplexes Netz, das kaum jemand durchschaut. So können plötzlich Engpässe auftreten, die nicht augenscheinlich von Öl oder Folgeprodukten abhängen.
Nehmen Sie z. B. Wolfram. Hier hängt der Engpass mit der gestiegenen Nachfrage in der Wehrtechnik zusammen sowie Exportlimits seitens China.
3. **Insolvenzen** werden uns verstärkt treffen. Gerade energieintensive Branchen (beispielsweise Gießereien) sind von den Preissteigerungen bei Öl und Gas direkt betroffen.
4. Hinzu kommt die aktuell schwache Auftragslage in der deutschen Wirtschaft, sodass es nicht viel bedarf, damit Lieferanten von heute auf morgen die Flügel strecken.

Hans-Christian Seidel:

Was empfehlen Sie Ihren Kunden angesichts dieser prekären Lage?

Frank Sundermann:

Zum ersten Punkt „Preiserhöhungsschreiben“ kann ich nur empfehlen, systematisch damit umzugehen. Checken Sie jetzt schon, wie hoch der Energieanteil ist, und bereiten Sie kluge Abwehrschriften vor, die über ein stumpfes Nein hinausgehen. Auch empfiehlt es sich, hier noch einmal die Verhandlungskompetenz zu schulen, da das Ergebnis nicht sein darf, dass Sie gar nicht mehr beliefert werden.

Bei den beiden anderen Punkten „Engpässe“ und „Insolvenz“ geht es um das Thema Risikomanagement. Screenen Sie Ihre Lieferanten auf Insolvenzgefährdung und erarbeiten Sie jetzt schon Alternativen mit der Technik.

Dabei kann auch Künstliche Intelligenz helfen, z. B. bei der Erstellung eines Notfallplans für das Vorgehen bei einer eingetretenen Insolvenz oder bei der Preisvoraussage von Rohstoffen in den nächsten Wochen.

Mein Fazit und Rat an Einkäufer: Wir müssen lernen, dass multiple Krisen das neue Normal sind und nicht erst mit Gegenmaßnahmen anfangen, wenn der Notstand eingetreten ist.

Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.



TOP-THEMA

Stellen Sie sich diesen 12 zentralen Herausforderungen im Einkauf!

Die Welt hat sich negativ verändert. Dies wirkt sich auch massiv auf das Arbeitsleben der Einkäufer aus. Viele Einkäufer, die diesen Zustand der ständigen Veränderungen und immer neuen Krisen nicht ertragen, werden den Einkauf verlassen. Leider ist zusätzlich das Fell vieler Einkäufer dünner geworden. So ist es auch schon passiert, dass Einkäufer nach einem (kleineren) Kritikgespräch mit ihrem Vorgesetzten am Folgetag das Handtuch geschmissen haben. Stellen Sie sich daher den neuen Herausforderungen mit Resilienz und werden Sie vom Getriebenen zum Akteur! Diese 12 aktuellen Herausforderungen erkenne ich selbst aktuell in den Einkaufsabteilungen und vielen Gesprächen mit Einkäufern und Einkaufsleitern.



1. Keine Normalität

Leider können Sie sich als Einkäufer auf keine Normalität einstellen. Herausforderungen und Probleme, die Sie heute noch nicht kennen, stehen morgen auf einmal vor der Tür und Sie müssen die nächste Taskforce mit Notfallplänen ins Leben rufen.

Ohne Resilienz, diesen Zustand – dieses „New Normal“ – zu akzeptieren, werden Sie auf Dauer nicht bestehen.

2. Insolvenzen und Übernahmen

Die Insolvenzzraten steigen weiter und Lieferantenstämme drohen auszudünnen.

Viele Firmen, denen eine Insolvenz oder ein Liquiditätsengpass bevorsteht oder die keine Nachfolger für die Geschäftsführung finden, werden von anderen Firmen übernommen. Dann kann es passieren, dass die Uhren hinsichtlich einer weiteren Zusammenarbeit völlig anders ticken.

3. Begrenzte Ressourcen und Kapazitäten

Die Dauerbeanspruchung der Einkäufer durch ständige Projekte und Anforderungen der Geschäftsleitung stößt auf akuten Fachkräftemangel. Dies führt dazu, dass Einkäufer ihre Verhandlungen – ohne ausreichend Zeit zum Verhandeln – frühzeitig und somit für sie nachteilig abschließen müssen.

Durch die extreme operative Beanspruchung mit häufigen Feuerwehreinsätzen und niedrigen Budgets sind längere Fortbildungsmaßnahmen von mehr als 1–2 Tagen in einer Woche nur sehr bedingt möglich. Oft bleibt Einkäufern nichts anderes übrig, als

das Tagesgeschäft während der Seminarzeiten oder der Pausen, am Abend oder gar in der Nacht noch einigermaßen zu erledigen.



AUCH WISSENSWERT

Nicht nur der Fachkräftemangel ...

Wie ich in meinen Gesprächen mit zahlreichen Einkäufern oft höre, sind auch die folgenden Tatsachen für die ständig begrenzten Ressourcen verantwortlich:

- 🌐 häufige Krankheitsfälle mit zum Teil Langzeitkranken
- 🌐 ständige Urlaubsvertretungen
- 🌐 häufige Kündigungen
- 🌐 Teilzeitarbeit
- 🌐 Elternzeiten
- 🌐 Sabbaticals

4. Steigende Rohstoffpreise

Die metallischen Rohstoffpreise sind u. a. durch gesteuerte Verknappungen, Nachfragesteigerungen und die verschärfte geopolitische Lage gestiegen. Das wird weiter zu Preiserhöhungen durch Lieferanten führen.

5. Lieferketten

In Bezug auf die Lieferketten müssen Sie als Einkäufer (am besten mit Unterstützung von KI) beim Risikomanagement ständig überwachen, an welchen globalen Stellen welche Risiken drohen oder entstanden sind und welche Auswirkungen sie haben.

6. Lieferkettengesetz

Von der EU wurden zahlreiche Vereinfachungen beschlossen – vor allem in Bezug auf die Bereiche CBAM, EU-Lieferkettengesetz und Entwaldungsverordnung. Als Einkäufer von betroffenen größeren Firmen werden Sie weiterhin Schwierigkeiten haben, aussagekräftige Daten Ihrer Tier-3-Lieferanten zu erhalten.

Als Einkäufer von KMU-Unternehmen können Sie sich keineswegs zurücklehnen, da möglicherweise bereits ein neues arbeitsintensives Bürokratiemonster der EU lauert.

7. Exportkontrollen

China hat gegenüber der EU und den USA mit verschärften Exportkontrollen (u. a. bei Seltenen Erden) seine versorgungstechnische Macht ausgespielt und die Zähne gezeigt.

ACHTUNG

Machen wir uns nichts vor:

Diesem Beispiel können auch afrikanische, südamerikanische und asiatische Länder folgen, wenn diese sich entscheiden, mehr geopolitischen Einfluss zu bekommen und auch von eigenen Rohstoffvorkommen zu profitieren.

8. Zölle und Währungen

Im Sinne Ihrer Total-Cost-of-Ownership-Betrachtungen müssen Sie vermehrt auch Zölle und Währungen überprüfen, um auf Änderungen rechtzeitig vorbereitet zu sein und zu prüfen, wie sich dies auf die tatsächlichen Bestellpreise in Euro auswirkt.

9. Cyberattacken

Die aktuelle Brisanz und Relevanz von IT-Sicherheit wächst auch im Einkauf, da durch Digitalisierung und KI die jeweiligen Systeme und Daten immer stärker vernetzt sind. Dies vergrößert Ihre Angriffsfläche, die Ihrer Lieferanten und die der Einkaufsplattformen.

10. Wachstum

Das deutsche BIP soll 2026 laut den führenden Wirtschaftsinstituten zwischen 0,8 % und 1,3 % wachsen. Das „Sondervermögen“ könnte zu Wachstum führen – wenn es denn endlich mal, wie es eigentlich auch vereinbart war, zu (sinnvollen) Investitionen verwendet würde. Die sind allerdings auf breiter Front nicht zu sehen, die Regierung scheint Investitionen zu scheuen wie der Teufel das Weihwasser. Stattdessen gibt es Steuergeschenke ... So wird das nichts mit mehr Wachstum. Klar ist dabei vor allem eins: Wenn die Wirtschaft nicht sukzessive wächst, werden Sie als Einkäufer ständig über rückläufige Mengen verhandeln.

11. Künstliche Intelligenz

Es gibt bereits einige Einkaufsabteilungen, die nach KI-Auswertungen und Vorliegen der angeblich besten Marktpreise die Bestellungen ohne weitere Verhandlungen auslösen. Ich halte das für kritisch.

KI wird im Einkauf weiter voranschreiten und bietet unstrittig zahlreiche Vorteile in vielen Bereichen. Doch stellen Sie sich bei dem ganzen Hype in puncto Einführung oder Erweiterung von KI die folgenden Reflexionsfragen. Denn eines muss klar sein: dass am Ende immer noch der Mensch entscheiden muss.

-  Was brauchen wir wirklich?
-  Wo schränkt uns KI im Tagesgeschäft eher ein (z. B. in Bezug auf unsere Flexibilität)?
-  Sind unsere Stammdaten vollständig?
-  Haben wir die Auswertungen der KI auf Plausibilität geprüft?

12. Verhandlungen

Das Selbstvertrauen der Einkäufer ist nach wie vor angekratzt. Die Verkäufer sind hier im Durchschnitt besser aufgestellt, weil

-  es ihnen in den letzten Jahren gelang, trotz sinkender Preise und ohne Faktenbezug partiell Preiserhöhungen durchzusetzen,
-  sie vom Naturell her oft frecher, selbstbewusster und initiativer sind,
-  sie den Zeitmangel der Einkäufer geschickt ausnutzen,
-  sie konfliktbereiter sind und somit konfliktscheue Einkäufer mit Schaffung von Ängsten manipulieren können.

Wenn die Preisspirale in den nächsten Monaten bei einigen Kostenarten wieder nach oben geht, werden die Verkäufer unmittelbar erneut satte Preiserhöhungen fordern.

FAZIT

KI ist kein Heilsbringer

Solange der Einkauf unter Fachkräftemangel leidet, über zu wenig Budget verfügt, sein Selfbranding nicht ändert und die Geschäftsleitungen dies nicht erkennen, wird er nie seine volle Wirkungskraft entfalten können. Somit wird er weiterhin im Hamsterrad rennen, damit zumindest nichts anbrennt. KI wird nicht all diese Probleme lösen.

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



In 10 effizienten Schritten zum Profi-Krisenmanager im Einkauf

Risiken sind allgegenwärtig und Krisen schlagen immer häufiger und heftiger zu. Höchste Zeit, im Unternehmen ein wirksames Risiko- und Krisenmanagement zu etablieren. Dafür braucht es nicht zwangsläufig ein Riesenprojekt. Bereits ein einfacher Praxisfahrplan in Kombination mit klarem Sachverstand kann viel bewirken.

1. Strukturierten Überblick herstellen

Am Anfang steht ein systematischer Überblick über alle Risiken, die den Einkauf direkt oder mittelbar betreffen und von diesem beeinflusst werden können. Hier sind übergeordnete Themen-Cluster zu bestimmen, die als inhaltliche Klammer dann jeweils viele zugeordnete Einzelrisiken umfassen.

In erster Näherung können dies beispielsweise sein: Finanzen, Lieferketten-Resilienz, Qualität, Recht und Compliance, Einkaufskapazitäten.

2. Subrisiken zu Themen-Clustern zuordnen

Jedem Themen-Cluster kann eine Vielzahl relevanter Subrisiken zugeordnet werden. Beispiel: Themen-Cluster „Recht und Compliance“ – hier könnten Haftungsrisiken aus Verträgen, IP-Risiken, Compliance-Risiken aus datenschutzrechtlichen Gründen u. v. m. aufgeführt werden.

3. Subrisiken detaillieren

Eine Detaillierung der Subrisiken ist wichtig, um diese konkret, greifbar und für das jeweilige Unternehmen wirklich relevant zu beschreiben. Dies kann z. B. durch Risiko-Steckbriefe dokumentiert werden, die alle wichtigen Informationen zu jedem Subrisiko in komprimierter Form zusammenführen.

4. Eintrittswahrscheinlichkeiten (ETW) bewerten

Die Bewertung der ETW ist fundamental wichtig, um für jedes Subrisiko messbar zu dokumentieren, welche Relevanz und welches Prioritätsgewicht diesem für weitere Schritte eingeräumt werden muss. Die Bewertung erfolgt durch Fachbereiche, Einkauf sowie Hinzuziehung externer Daten und Benchmarks.

5. Individuelle Risikotoleranz (RTO) des Unternehmens bewerten

Die RTO kann für jedes Unternehmen individuell sehr unterschiedlich ausfallen. Zwingend einzuhaltende gesetzliche Normen sind selbstverständlich nicht verhandelbar. Bei allen anderen Risikofeldern kann jedes Unternehmen grundsätzlich frei entscheiden, wie hoch die RTO im Rahmen der Strategie(n) ausfällt.

6. Potenzielle Schadwirkung (PSW) bewerten

Die PSW bewertet die mögliche Dimension von Risiken (Krisen) im Eintrittsfall. Eine hohe Bewertung ist gleichbedeutend mit hohem Risiko. Entsprechend relevant wird die PSW anteilig bei der Gesamtbewertung für das jeweils bewertete Risikothema sein.

7. Priorisierung aller Risiken auf Basis der Gesamtbewertung

Liegt ein Gesamtbild aller Risiken mit Bewertung dieser 3 Dimensionen vor, können eine klare Priorisierung auf Basis der ermittelten Werte (Score) erfolgen und eine Risikorangliste angelegt werden.

8. Zuordnung und Bewertung von Maßnahmen

Jedem Risiko der Rangliste werden Maßnahmen zugeordnet. Es ist sinnvoll, Komplexität, Kosten und Zeitbedarf stringent zu bewerten. Aus der Kombination von Risikorangliste und Maßnahmenbewertung ergibt sich eine Liste, die Handlungsfelder höchster Priorität und des besten erwarteten Verhältnisses von Nutzen zu Kosten aufzeigt.

9. Detaillierung der Maßnahmen

Jede Maßnahme sollte detailliert werden. Auch hier bewährt sich ein kompakter Maßnahmen-Steckbrief, der Handlungsfelder, Stakeholder, Kosten u. v. m. aufzeigt.

10. Definition und Implementierung des Prozesses „Risiko- und Krisenmanagement“

Neben der messbaren Klarheit zu Risiken und Maßnahmen ist ein dokumentierter und kommunizierter Prozess mit klaren Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Gremien (Governance, RACI-Matrix) entscheidend, um wirklich nachhaltig Risiken und Krisen meistern zu können.

Olaf Kugeler ist Partner bei der Unternehmensberatung neXus Procurement GmbH in Mönchengladbach.



INTERVIEW

„Welche Krisen können bei meinen Lieferanten selbst entstehen?“

Neben den ganzen aktuellen Krisen auf nationaler und globaler Ebene können natürlich auch zusätzliche Krisen, Risiken und Probleme entstehen, die Ihre Lieferanten intern und organisatorisch selbst zu vertreten haben. Darüber befragte mich neu-lich eine Einkäuferin. Hier meine Antworten dazu:



Einkäuferin:

Welche Probleme sehen Sie bei der Nachfolgeregelung in den Firmen? Viele Geschäftsführer meiner Lieferanten stehen kurz vor der Rente.

Hans-Christian Seidel:

Bald betrifft das berufliche Ausscheiden der Babyboomer-Generation auch zahlreiche Firmeneigentümer oder langjährige Geschäftsführer. Daher müssen Sie sich pro-aktiv folgende Reflexionsfragen stellen:

- 🌐 Kümmern sich meine davon betroffenen Lieferanten rechtzeitig um eine Nachfolgeregelung?
- 🌐 Was passiert, wenn der Eigentümer oder Geschäftsführer vorzeitig – eventuell krankheitsbedingt – aus-scheidet?
- 🌐 Steht eine Übernahme dieses Lieferanten bevor?
- 🌐 Übernimmt eine Holding den Lieferanten, um dann nur noch die lukrativen Bereiche weiterzuführen?
- 🌐 Wird ein neuer Eigentümer dann die Preise erhöhen und den Service einschränken?

Einkäuferin:

Welche kritischen Punkte in Bezug auf eine Lieferanten-krise muss ich noch beachten?

Hans-Christian Seidel:

Da müssen Sie einen Blick in seine Bilanz werfen und auch seine finanzielle Situation prüfen. Wichtige zu klä-rende Fragen sind:

- 🌐 Investiert er in die Zukunft und in den Standort Deutschland?
- 🌐 Wirken seine Produkte innovativ mit Trendfeeling?
- 🌐 Hat er hohe Rückstellungen in der Bilanz? Wenn ja, könnte das auf mögliche Abfindungen bei Entlassun-gen hindeuten?
- 🌐 Deutet vieles auf eine finanzielle Schieflage hin?
- 🌐 Wurden vonseiten des Managements existenzielle Fehlentscheidungen getroffen?

Einkäuferin:

Welche Auswirkungen haben personelle Wechsel beim Lieferanten Ihrer Erfahrung nach?

Hans-Christian Seidel:

Diese können einen ganz erheblichen Einfluss haben:

- 🌐 In einigen Drittländern kehren die Arbeiter nach den Ferien nicht zurück. Dies kann zu kapazitätsbedingten Lieferausfällen oder Qualitätsverlusten führen.
- 🌐 Neue Führungskräfte werden gleich am Anfang rasch versuchen, mit Veränderungen Duftmarken zu setzen.
- 🌐 Ein neuer Geschäftsführer oder Verkaufsleiter könnte die komplette Firmenstruktur komplett reorganisie-ren. Im Ergebnis könnte das für Sie bedeuten, dass Sie diese Produkte nur noch über seine Zwischenhändler bekommen. Zudem könnte er die Produktion von C-Produkten, die Sie aber auch benötigen, einstellen.
- 🌐 Ein neuer Produktionsleiter könnte einen Teil der Pro-duktion ins Ausland verlegen.
- 🌐 Ein neuer Finanzchef plant eventuell, die Skonti bei den Zahlungsbedingungen abzuschaffen, obwohl diese auf einer früheren Einigung basierten.

PRAXIS-DIALOG

6 Taktiken: So wehrt Herr Fuchs-Pfennig eine Preiserhöhung kategorisch ab, die pauschal mit „Krise“ begründet wird

Die Verkäufer werden die aktuellen Preissteigerungen gezielt nutzen, um mit Preiserhöhungen an Sie als Einkäufer heranzutreten. Daher zeigen wir Ihnen auszugsweise einen Praxis-Dialog, aus dem Sie sich die ein oder andere Reaktion herauspicken, um dann aktuell schlagfertig und resolut reagieren zu können.

Verkäufer A:

Leider müssen wir die Preise aufgrund der aktuell bekannten Krisen um 5 % erhöhen, um Sie weiter beliefern zu können. Wir haben unser Möglichstes getan.

Fuchs-Pfennig:

Nein, Herr Verkäufer, das geht überhaupt nicht. Sie reagieren viel zu schnell und wir haben außerdem eine Vereinbarung für dieses Jahr. (Taktik: kategorisches Nein)

Verkäufer A:

Aber Sie sehen doch, dass nahezu alle Kosten gestiegen sind ...

Fuchs-Pfennig:

... (unterbricht) Herr Verkäufer, das sehe ich auch. Aber wenn Sie die Verläufe mal kritisch unter die Lupe nehmen, werden Sie erkennen, dass die Steigerungen sehr volatil und die Preise auch wieder gesunken sind.

Sie können doch nicht jedes Mal, wenn kurzfristige Steigerungen kommen, sofort die Preise erhöhen. (Taktik: geschickte Gegenrede)

Verkäufer A:

Aber die Preise sind doch alle gestiegen ...

Fuchs-Pfennig:

... Herr Verkäufer, bitte mehr Tiefgang. Machen Sie mir jetzt genaue Angaben: Welche Preise sind für Sie definitiv schon gestiegen? (Taktik: Präzisionsfragen)

Verkäufer A:

Ja alle, das haben Sie doch in den Medien die ganze Zeit lang mitbekommen.

Fuchs-Pfennig:

Herr Verkäufer, ich verstehe. Außer ein paar Floskeln können oder wollen Sie mir anscheinend keine weiteren Informationen oder nachvollziehbare Begründungen geben und verweigern mir jegliche Transparenz in der Hoffnung, dass ich irgendwann klein beigebe. (Taktiken: Vorwürfe und Bestehen auf tiefergehender Transparenz)

Verkäufer A:

Ich verstehe nicht, warum Sie so ärgerlich reagieren.

Fuchs-Pfennig:

Das kann ich Ihnen sagen: Während der Coronakrise haben Sie die Preise massiv erhöht – um ca. 30 %. Als die Preise dann Anfang 2023 wieder sanken, haben Sie ein wenig Kosmetik gemacht und uns eine Preissenkung von lediglich 5 % gewährt – mehr nicht. Das bedeutet, da steckt also immer noch ein saftiges Polster in Ihrer Kalkulation.

Und jetzt kommen Sie sofort wieder mit der nächsten Preiserhöhung. Keiner von uns weiß, wie sich die Preise weiterentwickeln.

Aber ich weiß eines: Wenn die Preise nach dem Krieg wieder rückläufig werden, werden Sie sich wegducken und die Preise unverändert lassen. (Taktik: ärgerlicher Verweis auf die Preishistorie)

Verkäufer A:

Ich muss aber die Preise erhöhen.

Fuchs-Pfennig:

Nein, wir sollten jetzt nicht überreagieren, sondern erst mal die weitere Entwicklung abwarten ...

(zeigt einen Chart mit Rohstoffpreisen) ... Schauen Sie mal diese Preisentwicklungen an. Ja, zunächst sind die Rohstoffpreise gestiegen, das stimmt. Aber 2 Wochen später sind sie schon wieder gefallen. (Taktik: Verstärkung der Argumente mit Präsentationen über die Preisentwicklungen)

Im Sinne einer Partnerschaft müssen wir hier gemeinsam agieren und nicht mit einseitigen, übereilten Preiserhöhungen. Lassen Sie uns erst mal abwarten und in ein paar Wochen wieder sprechen. (Taktik: Spielen auf Zeit)

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



EXPERTENFRAGE ZU DEN ROHSTOFFMÄRKTEN

„Wie sind die Auswirkungen des Iran-Kriegs?“

Diese Frage habe ich unserem Experten Dennis Bastian gestellt. Hier seine Einschätzung:

Die kriegerische Auseinandersetzung am Persischen Golf hat weitreichende Auswirkungen auf die globalen Rohstoffmärkte. Der Transportweg durch die Straße von Hormus ist für die meisten Reedereien quasi unpassierbar und die Lieferketten sind damit unterbrochen.

Neben den offensichtlichen Auswirkungen auf die Energiemärkte, allen voran **Erdöl** sowie **Erdölprodukte** und **Erdgas**, sind **weitere Rohstoffe** von dem Konflikt betroffen, beispielsweise **Aluminium**.

- Die Anrainerstaaten des Persischen Golfs sind bedeutende Produzenten von Primäraluminium. Im vergangenen Jahr produzierte die Region nach ersten Schätzungen etwa 6,5–6,8 Mio. t, etwa 9 % der globalen Aluminiumproduktion. Davon exportiert die Golfregion einen Großteil, unter anderem in die EU.
- Im vergangenen Jahr bezog die EU rund 18 % ihrer Importe von Primäraluminium aus dieser Region. Diese fallen nun vorerst weg. Als Reaktion darauf sind die Preise in Europa deutlich gestiegen.

Neben Aluminium sind auch **Schwefel** und **Helium** von den Lieferunterbrechungen betroffen. Beide Rohstoffe fallen bei der Produktion von Erdöl und Erdgas an und werden von den Golfstaaten exportiert.

- Die Golfstaaten sind für rund 50 % der globalen Schwefelexporte verantwortlich. Schwefel wird weit überwiegend für die Herstellung von Schwefelsäure für zahllose weitere nachgelagerte Anwendungen eingesetzt, unter anderem für die Gewinnung von Nickel und Kobalt sowie in Teilen der Kupferproduktion.
- Bei Helium stellt sich die Situation sehr ähnlich dar. Allein Katar exportiert rund 40 % des weltweit gehandelten Heliums. Die EU bezieht mit etwa 40 % einen bedeutenden Anteil ihres Heliumbedarfs aus Katar. Helium ist von der EU als kritischer Rohstoff eingestuft und findet in der Elektronik (Halbleiterfertigung), Kryotechnik sowie Luft- und Raumfahrt Anwendung.

Dennis Bastian ist Rohstoffexperte der Deutschen Rohstoffagentur (DERA) in der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR).

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



Hans-Christian Seidel

LOGISTIK

15 bedeutende Transportrouten und Nadelöhre der globalen Schifffahrt

Die globalen Transportrouten der Schifffahrt sind gewissermaßen das Rückgrat des internationalen Welthandels. Relevant und entscheidend für Sie als Einkäufer in Bezug auf die Transportrouten sind Kosten und Schnelligkeit. Wir zeigen die 15 wichtigsten globalen Transportrouten und Meerengen, die Ihre Versorgungssicherheit auch gefährden können.

Die wichtigsten Schifffahrtsrouten für Container

Der Löwenanteil des globalen Handels (ca. 75–90 %) erfolgt per Seefracht. Somit kommt ihr eine Schlüsselrolle in Bezug auf die Sicherstellung der Lieferketten zu.

Funktionierende globale Schifffahrtsrouten sind direkt oder indirekt entscheidend für die Verfügbarkeit Ihrer global eingekauften Waren bzw. Ihrer Lieferketten. Doch es gibt einige Nadelöhre (englisch: Chokepoints) und Meerengen, die die Containerschiffe durchfahren müssen und die – siehe die Straße von Hormus – immer mehr zur geopolitischen Sprengkraft werden.

Informieren Sie sich als Einkäufer daher über die exakten Schifffahrtsrouten Ihrer globalen Frachten, um rechtzeitig zu wissen, wo demnächst Probleme und Störungen Ihrer Lieferketten auftreten können.

Risiken bei der Durchfahrt von Meerengen

Risiken für Containerschiffe entstehen durch die folgenden Ereignisse:

- 🌐 festgefahrene Container
- 🌐 Piraterie
- 🌐 temporäre Sperrungen
- 🌐 Embargos
- 🌐 Blockaden
- 🌐 Kriege
- 🌐 Verstaatlichungen
- 🌐 Maut

Die 15 wichtigsten Schifffahrtsrouten

Das sind die 15 wichtigsten Nadelöhre der globalen Schifffahrt, die Ihre Lieferketten gefährden können:

1. **Taiwanstraße:** Sie verläuft zwischen China und Taiwan. Eine Blockade hätte fatale Auswirkungen auf die Weltwirtschaft.

2. **Panamakanal:** verbindet den Pazifischen mit dem Atlantischen Ozean; durch den Panamakanal werden hauptsächlich asiatische Waren an die Ostküste der USA geliefert
3. **Straße von Hormus:** verbindet den Persischen Golf mit dem Golf von Oman
4. **Straße von Malakka:** hochfrequentierte Verbindung zwischen dem Südchinesischen Meer und dem Indischen Ozean für Lieferungen von Asien nach Europa
5. **Suezkanal:** verbindet das Rote Meer mit dem Mittelmeer
6. **Straße von Gibraltar:** verbindet den Atlantischen Ozean mit dem Mittelmeer
7. **Kap der Guten Hoffnung:** verbindet den Atlantischen mit dem Indischen Ozean
8. **Kap Horn:** verbindet den Atlantischen mit dem Pazifischen Ozean
9. **Nordatlantische oder Transatlantik-Route:** Verbindung zwischen Nordamerika und Europa über den Atlantischen Ozean
10. **Pazifikroute:** Verbindung zwischen Nordamerika und Asien über den Pazifischen Ozean
11. **Bab al-Mandab:** verbindet den Golf von Aden bzw. den Indischen Ozean mit dem Roten Meer
12. **Straße von Dover:** verbindet den Atlantischen Ozean mit der Nordsee
13. **Nordostpassage:** nördlich von Russland laufende arktische Verbindung zwischen Europa und Asien
14. **Bosporus:** verbindet das Schwarze Meer mit dem Marmarameer bzw. dem Mittelmeer
15. **Nord-Ostsee-Kanal, Skagerrak und Kattegat:** verbindet Nordsee und Ostsee

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Skalierung im Einkauf