

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 29–30 | 2026

Szenario-Analyse im Einkauf



3 Szenario-Analyse für Einkäufer

Anhand dieser 5 praxiserprobten Schritte erstellen Sie eine aussagekräftige Szenario-Analyse – hier am Beispiel Rohstoffe.

8 Differenzierte Szenarien

Kostensteuerung und Maverick Buying sind entscheidende Einkaufshebel. Lesen Sie hier, welche Szenarien es für diese beiden Bereiche gibt, und implementieren Sie in Ihrem Einkauf den Best Case.

TOP-THEMA

6 8 wahrscheinliche Worst-Case-Szenarien für den Einkauf

Diese 8 Worst-Case-Szenarien helfen Ihnen, Ihren Einkauf realistisch auf uns möglicherweise bevorstehende Krisen vorzubereiten.

9 Rechtlich sicher auch im Worst Case

Verlassen Sie sich nicht auf trügerische Sicherheit, sondern überprüfen Sie Ihre Verträge. Mit diesen Tipps vermeiden Sie 5 häufige Worst Cases.

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.

Was kann schlimmstenfalls passieren?

Liebe Leserin, lieber Leser,

die ständigen Krisen mit fatalen Auswirkungen auf die Weltwirtschaft – die noch schlummernden noch nicht eingerechnet – betreffen zunehmend auch den Einkauf.

Daher empfehle ich Ihnen immer öfter, Szenario-Analysen im Einkauf durchzuführen. Richten Sie ein besonderes Augenmerk stets auf die intensive Ausprägung möglicher Worst-Case-Szenarien, um als Einkäufer nicht blind in Riesenprobleme zu geraten. Mithilfe rechtzeitig durchgeführter Szenario-Analysen sind diese Einschläge bereits zu einem früheren Zeitpunkt – also vor Eintritt – erkennbar.

In unserem Top-Thema auf den Seiten 6 und 7 zeigen wir Ihnen 8 wahrscheinliche Worst-Case-Szenarien, die sich besonders auf den Einkauf auswirken können. Seien Sie vorbereitet!

Ihr

Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

ANALYSE 3

- ☐ 5 praxistaugliche Schritte für die Szenario-Technik im Einkauf

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Szenario-Analyse für 10 einkaufsrelevante Bereiche

INTERVIEW 5

- ☐ So entwickelt sich der Arbeitsmarkt für Einkäufer

TOP-THEMA 6

- ☐ 8 wahrscheinliche Worst-Case-Szenarien für den Einkauf

EINKAUF 8

- ☐ Szenarien für die Hebel Kostensteuerung und Maverick Buying

RECHT 9

- ☐ Rechtliche Tipps für 5 Worst-Case-Szenarien

INTERVIEW 10

- ☐ Wahrscheinliche Worst-Case-Szenarien für die deutsche Wirtschaft

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ 11

- ☐ Worst-Case-Szenarien bei KI-Nutzung im Einkauf

EXPERTENMEINUNGEN 12

- ☐ Worst-Case-Szenarien beim Fracht- und Packmitteleinkauf



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 Thrün, 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, Michael Schrader, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Szenario-Analyse im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 29–30/2026 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.

ANALYSE

5 praxistaugliche Schritte für Ihre zukunftsgerichtete Szenario-Technik im Einkauf

Die Szenario-Technik ist für strategische Einkäufer eine geeignete Methode, um zukünftige Entwicklungen anhand von 3 möglichen Szenarien in 5 Schritten zu analysieren und darauf basierend Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Situation

Die Szenario-Technik ist eine für Einkäufer geeignete Methode der strategischen Planung, die auf der Analyse und der Ergreifung von Gegenmaßnahmen bei 3 möglichen Entwicklungen in der Zukunft beruht. Sie hat folgenden Nutzen:

- 🌐 Vorbereitung von Entscheidungen
- 🌐 rechtzeitiges Erkennen herannahender Krisen
- 🌐 Reduzierung von Ungewissheiten
- 🌐 Orientierung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen
- 🌐 Strategieentwicklung und -überprüfung
- 🌐 frühzeitiges Erkennen von Veränderungsmöglichkeiten durch Sensibilisierung für die Zukunft

Ausprägungen der Szenario-Technik

Die Szenario-Technik verfolgt die Analyse von 3 verschiedenen Szenarien:

- 🌐 **Worst-Case-Szenario:** schlechtes Extremszenario
- 🌐 **Trend-Szenario:** relevantes, realistisches und/oder typisches Szenario
- 🌐 **Best-Case-Szenario:** besonders vorteilhaftes Szenario

Schritt 1: Legen Sie den Bereich Ihrer Analyse fest

Zunächst legen Sie den Bereich, den Sie einer gezielten Szenario-Technik unterziehen wollen, klar fest. Dazu eignen sich beispielsweise die folgenden einkaufsrelevanten Themen mit Ausblick auf das Jahr 2030:

- 🌐 Wie entwickelt sich der Strategische Einkauf?
- 🌐 Wie entwickeln sich die Lieferketten?
- 🌐 Wie entwickelt sich die Geopolitik?
- 🌐 Wie geht es weiter mit dem Fachkräftemangel?
- 🌐 Wie massiv wird KI den Einkauf verändern?

Nehmen wir folgendes Beispiel: „Preisentwicklungen der Rohstoffe bis zum Jahr 2030“:

Schritt 2: Identifizieren Sie die Einflussfaktoren

Nun suchen Sie nach passenden Einflussfaktoren. Diese sind in unserem Beispiel u. a.:

- 🌐 Währungsentwicklungen
- 🌐 Verknappungen und Exportkontrollen
- 🌐 rückläufige Anzahl von Anbietern

Schritt 3: Erstellen Sie eine Szenarioanalyse

Als Nächstes erstellen Sie ausgehend vom Base-Case (= Status quo) die 3 möglichen Szenarien. Für unser Beispiel, also die Preisentwicklungen der Rohstoffe bis zum Jahr 2030, ergeben sich folgende:

- 🌐 **Worst-Case-Szenario:** steigende Preise, Preisindizes sind auf Rekordhöhe, Euro wird gegenüber anderen Währungen deutlich schwächer, Verkäufer nutzen ihre Marktmacht aus
- 🌐 **Trend-Szenario:** mittleres Preisniveau, leichte Währungsschwankungen, Preisindizes schwanken, einzelne Produktgruppen verteuern sich temporär
- 🌐 **Best-Case-Szenario:** niedriges Preislevel, hohe Verfügbarkeit, neue Anbieter, keine Verknappungen, Austauschbarkeit von kritischen Rohstoffen, Lieferanten kommen aus demokratischen Ländern

Schritt 4: Analysieren und bewerten Sie die Ergebnisse

Anschließend bewerten Sie die möglichen Szenarien im Team – auch in Bezug auf Relevanz, Gewichtung und Eintrittswahrscheinlichkeit.

Schritt 5: Entwickeln Sie Gegenmaßnahmen

Zu guter Letzt leiten Sie besonders in Bezug auf das Worst-Case-Szenario Gegenmaßnahmen ein, etwa:

- 🌐 Währungs- und Preisgleitklauseln
- 🌐 Erhöhung des Lagerbestandes
- 🌐 langfristige Verträge
- 🌐 rechtzeitige Maßnahmen zu Derisking und Diversifikation

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





ARBEITSHILFE

Szenario-Analyse für 10 wichtige Einkaufsbereiche

Im Folgenden skizziere ich Ihnen anhand von 10 einkaufsrelevanten Bereichen, welches Best-Case-Szenario, Trend-Case-Szenario und vor allem Worst-Case-Szenario jeweils eintreten kann. So sehen Sie auf einen Blick, worauf Sie sich im Einkauf vorbereiten sollten.

NR.	BEREICH	BEST-CASE-SZENARIO	TREND-CASE-SZENARIO	WORST-CASE-SZENARIO
1	Einkauf	Der Einkaufsleiter ist in der Geschäftsleitung angesiedelt und an allen strategischen Entscheidungen beteiligt.	- Der strategische Einkauf ist ständig gefragt und sein Einfluss wird größer. - Aufgrund der Komplexität der Aufgaben besteht der Einkauf zunehmend aus Spezialisten.	- Der Einfluss des Einkaufs geht zurück; der Einkauf ist in der Abteilung Supply Chain integriert. - Operative und strategische Tätigkeiten werden von KI ersetzt.
2	Rohstoffe	- niedriges Preislevel - hohe Verfügbarkeit - neue Anbieter - Austauschbarkeit kritischer Rohstoffe	- mittleres Preislevel mit partiell volatilen Preisen - mehr Verfügbarkeit aus Drittländern mit Freihandelsabkommen - Bergbau in der EU steigt nicht.	- massive Rohstoffverknappungen - Exportkontrollen - Verteuerungen - Benachteiligungen von EU-Ländern
3	Wirtschaft	- BIP-Wachstum - niedrige Inflation - Niedrige Zinsen fördern zahlreiche Investitionen.	- leichtes BIP-Wachstum - Wirtschaft wächst kaum - mittlere Inflationsrate - Die Zinsen sind je nach Höhe der Inflation volatil.	- kein Wachstum, Inflation - Depression, Deflation und hohe Zinsen führen zu Zurückhaltung bei Investitionen.
4	Preisentwicklungen	- niedrige Preise - stabile Währungen mit Vorteilen für den Import - Preisindizes sind auf tiefem Level.	- mittleres Preisniveau - leichte Währungsschwankungen - Preisindizes schwanken - Einzelne Produktgruppen verteuern sich temporär.	- steigende Preise - massive Währungsschwankungen - Preisindizes sind auf Rekordhöhe. - Preise bleiben hoch.
5	Marktformen	- Polypole - viele Marktspiegel möglich	- Monopole, Oligopole und Polypole - partiell neue Anbieter	- Monopole - Unternehmen teilen sich die Märkte auf.
6	Machtverhältnisse	Einkäufermärkte	Einkäufer- und Verkäufermärkte je nach Warengruppe	Verkäufermärkte
7	Global Sourcing	Global Sourcing ist problemlos möglich.	Partielle Handelskonflikte führen immer wieder mal zu Störungen in der Lieferkette.	Autokratische Regierungen lösen Handelskriege aus.
8	Technologien	steigende Zahl bahnbrechender Technologien aus der EU	Die EU behält bei einigen Technologien die Führerschaft, ist aber auch abhängig von anderen Ländern.	Drittländer übernehmen komplette Führung über neue Technologien.
9	Fachkräfte	- hohe Verfügbarkeit qualifizierter Einkäufer - genügend Zeit für Nachverhandlungen - Vakanzen können gut neu besetzt werden.	- Der Fachkräftemangel bleibt, ist aber nicht immer dramatisch. - Es werden wegen mangelnder Kapazitäten nur mit A-Lieferanten persönliche Verhandlungen geführt.	- Durch akuten Fachkräftemangel kann der Einkauf nur noch das Nötigste erledigen. - Verhandlungen müssen schnell und somit zu schlechteren Ergebnissen abgeschlossen werden.
10	Lieferketten	- wenig Insolvenzen - stabile Qualitäten - Sicherheit vor Cyberattacken - seltene Compliance-Verstöße - Keine Meerenge bereitet Probleme.	Insolvenzen, Qualitätsprobleme, Cyberattacken, Umweltkatastrophen gibt es immer wieder.	- steigende Insolvenzen - Qualitätsprobleme - massive Cyberattacken - ständige Umweltkatastrophen - steigende Compliance-Verstöße

INTERVIEW

Aktuelle Szenarien im Arbeitsmarkt für Einkäufer

Da die Tätigkeiten für Einkäufer in steigendem Maße anspruchsvoller und komplexer werden, hat dies Auswirkungen auf das Anforderungsprofil und die Verfügbarkeit von Fachkräften. Daher habe ich mich mit Patrick Paul, Personalberater von der HAPEKO Deutschland GmbH in Frankfurt am Main, über dieses Thema unterhalten. Die wichtigsten Erkenntnisse lesen Sie hier.



Hans-Christian Seidel:

Welche Szenarien sehen Sie heute beim Fachkräftemangel im Einkauf?

Patrick Paul:

Der Fachkräftemangel im Einkauf erweist sich neben dem bekannten Mengenproblem als ein Qualifikationsproblem. Das heißt: Unternehmen suchen Kandidaten mit sehr spezifischen Kompetenzen – etwa mit tiefem Verständnis von Warengruppen, Erfahrungen in internationalen Beschaffungsmärkten oder im Lieferantenmanagement.

Dabei beobachten wir unterschiedliche Entwicklungen. Große Unternehmen suchen zunehmend ausgewiesene Spezialisten für klar definierte Aufgabenfelder.

Die Herausforderung besteht darin, dass diese Experten am Markt rar sind und stark umworben werden. Im Mittelstand hingegen werden häufig Einkäufer gesucht, die mehrere Rollen gleichzeitig abdecken können – von strategischen Themen über Verhandlungen bis hin zur engen Zusammenarbeit mit Fachbereichen.

Hinzu kommt, dass sich das Berufsbild generell stark verändert hat. Themen wie Lieferkettenrisiken, Nachhaltigkeit, geopolitische Entwicklungen und Datenanalyse erhöhen die Anforderungen kontinuierlich.

Der Einkauf entwickelt sich immer stärker zu einem strategischen Wertschöpfungspartner, und diese Entwicklung macht die Stellenbesetzung nicht leichter. Unternehmen werden daher im Rahmen einer professionellen Personalplanung noch stärker in die Entwicklung eigener Talente investieren müssen. Der Bedarf lässt sich nicht allein durch Wechsel zwischen Arbeitgebern decken.

Hans-Christian Seidel:

Sehen Sie in Bezug auf das Anforderungsprofil für Einkäufer zukünftig einen Trend vom Generalisten zum Spezialisten?

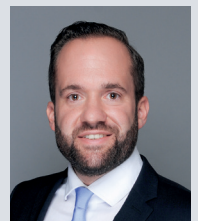
Patrick Paul:

Nicht pauschal über alle Unternehmensgrößen hinweg. In Konzernen beispielsweise beobachten wir eine zunehmende Spezialisierung bei den Fachkräftesuchen. Durch die hohe Arbeitsteilung werden hier konsequent Experten nachgefragt. Erst mit steigender Verantwortung rücken wieder horizontale Kompetenzen in den Fokus. Im Mittelstand wiederum werden breit aufgestellte Einkäufer gesucht, die mehrere Rollen übernehmen können.

Aus unserer Sicht liegt die Zukunft daher weder beim klassischen Generalisten noch beim reinen Spezialisten. Besonders gefragt sind Persönlichkeiten, die ein breites Verständnis für Unternehmens- und Einkaufsprozesse mitbringen und gleichzeitig in ausgewählten Bereichen über echte Expertise verfügen.

Die entscheidende Frage lautet: Welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen, um seine strategischen Ziele zu erreichen? Die Antwort darauf sollte jedes Anforderungsprofil und jede Besetzungsentscheidung bestimmen.

Patrick Paul ist Principal bei der Personalberatung HAPEKO. Er betreut schwerpunktmäßig Suchaufträge nach gehobenen Spezialisten und Führungskräften im industriellen Mittelstand.



TOP-THEMA

Bereiten Sie sich im Einkauf jetzt auf diese 8 Worst-Case-Szenarien vor – bevor es zu spät ist

Der massive Einschlag von Worst-Case-Szenarien ist uns meistens durchaus bewusst. Doch wir verdrängen ihn häufig in der Hoffnung und nach dem Motto: „Wird schon nicht so schlimm werden.“ Leider passiert – in Bezug auf Worst-Case-Szenarien – im Einkauf ansonsten aber fast nichts. Der Alltag holt uns zu sehr ein. Die Liste an Beispielen, wo wir uns diesbezüglich getäuscht haben oder zu blauäugig verfahren, ist jedoch lang: ewige Freundschaft und uneingeschränkter Schutz der USA, reibungslose Energieversorgung aus Russland und billige Produkte aus China, Kriege, E-Autos usw. Die folgenden 8 Worst-Case-Szenarien mit mittlerer Eintrittswahrscheinlichkeit würden den Einkauf massiv tangieren, falls sie eintreten.



1. Worst-Case-Szenario für den Einkauf

Stellen Sie sich mal die folgende Situation für den Einkauf ab dem Jahr 2030 vor. Entscheiden Sie ehrlich, ob nach diesem Szenario der Einkauf dann noch ein attraktiver Arbeitsplatz für Sie wäre.

- 🌐 Der operative Einkauf ist fast vollkommen durch KI ersetzt. Nur noch wenige operative Einkäufer sind noch da, sie sind aber lediglich mit Point-and-Click-Tätigkeiten beschäftigt.
- 🌐 Der Einkauf ist organisatorisch in die Abteilung Supply-Chain-Management eingeordnet.
- 🌐 KI-Roboter übernehmen immer mehr komplexe Verhandlungen, die bisher durch die Category-Manager erfolgen.
- 🌐 Einkäufer werden immer häufiger durch IT-Mitarbeiter ersetzt.

2. Worst-Case-Szenario „China“

China hat Deutschland in Bezug auf Hightech-Produkte in vielen Branchen überholt. Viele deutsche Mittelständler leiden darunter. Zusätzlich verschlechtert sich die Situation mit China in Bezug auf Import und Exporte zusehends:

- 🌐 Der China-Taiwan-Konflikt verschärft sich und es beginnen einige temporäre Seeblockaden.
- 🌐 Die EU verhängt Strafzölle gegenüber China.
- 🌐 China schränkt die Lieferungen von strategischen Rohstoffen und Metallen, Seltenen Erden und anderen wichtigen Produkten immer mehr ein.
- 🌐 Die EU ruft zu einem Decoupling von China auf.
- 🌐 Die Exporte nach China brechen ein.
- 🌐 Deutsche Firmen werden in China enteignet.

3. Worst-Case-Szenario „USA“

Die US-Regierung schränkt ihre Präsenz in der NATO erheblich ein, die traditionelle Freundschaft mit Deutschland besteht nicht mehr. Vielmehr verschärfen die USA ihren außenpolitischen Kurs gegenüber Deutschland und der EU:

- 🌐 Es werden neue Importzölle von über 50 % gegenüber der EU verhängt.
- 🌐 Die EU reagiert mit Gegenzöllen, was die Produkte für den Einkauf verteuert.
- 🌐 Der US-Dollar wird immer schwächer – mit fatalen Auswirkungen auf unseren Export.
- 🌐 Die USA weisen ihre Software-Firmen an, den Service für Militär-, Industrie-, aber auch private Kunden zurückzufahren.
- 🌐 Immer mehr deutsche Firmen produzieren in den USA.
- 🌐 Die USA verlangen von der EU, sich an nachteiligen Blacklists zu beteiligen, und drohen bei Nichteinhaltung mit Einfuhrverboten in den US-Markt.

4. Worst-Case-Szenario „Frankreich“

Unser Nachbarland Frankreich hat gemeinsam mit den USA die beste Handelsbilanz.

- 🌐 Die positive Beziehung zu Deutschland – auch in Bezug auf die Wirtschaft – verschlechtert sich.
- 🌐 Es gibt eine rechtspopulistische Regierung, die Frankreich immer mehr von der EU abkoppeln will.
- 🌐 Die Zusammenarbeit mit Deutschland verschlechtert sich.
- 🌐 Die französische Wirtschaft befindet sich auf Talfahrt.
- 🌐 Die Exporte nach Frankreich gehen drastisch zurück.

5. Worst-Case-Szenario für die deutsche Wirtschaft

Deutschland hat es nicht geschafft, strukturelle Rahmenbedingungen für seine Wirtschaft zu entwickeln. Doch eine funktionierende Wirtschaft ist nun mal stets von der Professionalität ihrer amtierenden Regierung abhängig:

- 🌐 Es entstehen 4- oder 5-Parteien-Koalitionen mit unterschiedlichen Ideologien und fast gar keinen Schnittmengen.
- 🌐 Wirtschaft ist ein politisches Randthema.
- 🌐 Die Konjunkturindikatoren – Zinsen, Inflation, Indizes, Arbeitslosigkeit – verschlechtern sich.
- 🌐 Es entsteht eine Stagflation.
- 🌐 Die Sozialbeiträge steigen auf fast 50 % bei gleichzeitig sinkendem BIP.
- 🌐 Die Insolvenzraten von Lieferanten steigen weiter.
- 🌐 Immer mehr renommierte mittelständische Firmen werden von ausländischen Investoren gekauft.
- 🌐 Immer mehr Investoren ziehen andere Länder vor.

6. Worst-Case-Szenario für die EU

Die EU muss sich als selbstständiger globaler Machtfaktor geopolitisch gegenüber China und den USA immer stärker behaupten.

- 🌐 Durch eine steigende Zahl an ideologisch unterschiedlichen Regierungen kommt die EU immer seltener zu einem einheitlichen Konsens.
- 🌐 Immer mehr Länder treten aus der EU aus.
- 🌐 Eine neue EU-Regierung schafft neue Bürokratiemonster und verschärft das Lieferkettengesetz.
- 🌐 Einzelne EU-Länder geraten in politische und wirtschaftliche Abhängigkeit von China, Russland und den USA.

7. Worst-Case-Szenario bei den Rohstoffen

Bei den Rohstoffen könnten sich die folgenden globalen Szenarien abbilden:

- 🌐 Drittländer, die über einen Rohstoffreichtum verfügen, nutzen ihre Macht immer mehr aus.
- 🌐 Das EU-Ziel des Critical-Raw-Material-Act, bei dem 10 % des Rohstoffbedarfs aus eigenem Bergbau der EU kommen sollen, wurde nicht erreicht.
- 🌐 Die BRICS-Plus-Staaten bestimmen die Verteilung der metallischen und fossilen Rohstoffe.
- 🌐 Es entsteht ein Zuteilungsmarkt mit Nachteilen für die EU.
- 🌐 Rohstoffe werden zunehmend kaum substituierbar.

8. Worst-Case-Szenario bei den Preisentwicklungen

Die Marktformen wechseln – auch durch vermehrte Unternehmensfusionen oder Aufkäufe – immer mehr von Polypolen in Monopole. Ein Kartellamt gibt es nicht mehr.

- 🌐 Die Lieferanten erhöhen fortlaufend die Preise.
- 🌐 Es bestehen fast nur noch Verkäufermärkte.
- 🌐 Verhandlungen werden zu simplen Preisdiktaten der Verkäufer.
- 🌐 Bewusste Verknappungen sind die Regel.
- 🌐 Neue Anbieter werden gleich wieder aus den Märkten gedrängt.

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

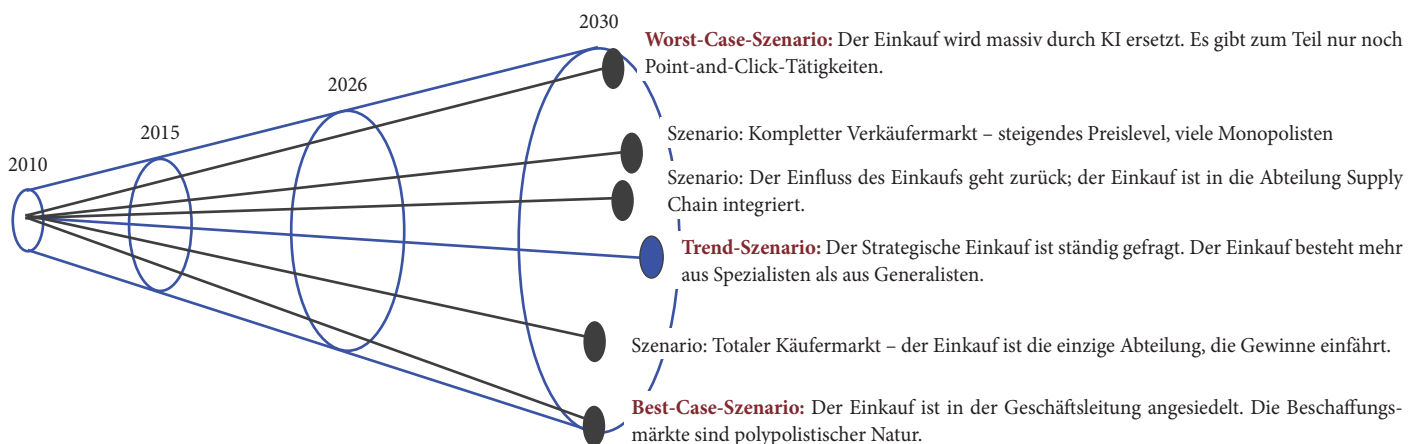


CSEI-Consulting

We train worldwide

Die Szenario-Technik für den Strategischen Einkauf

Szenarien für den Strategischen Einkauf:



Differenzierte Szenarien im Einkauf für Kostensteuerung und Maverick Buying

Szenarien machen den Einkauf handlungsfähig, bevor Druck entsteht. Gerade bei Kostensteuerung und Maverick Buying reicht es nicht, Daten nur retrospektiv auszuwerten. Entscheidend ist, Faktoren und Treiber (früh) zu erkennen und gezielt zu steuern. Diese Folgen haben wechselnde Bedingungen für die Kosten und das leidige Maverick Buying.

Beispiel: Kostensteuerung

1. Szenario: Best Case

Systematisches Kostenmanagement im gesamten S2P-Prozess ermöglicht in jeder Phase die Nutzung eines erfolgsbewährten Spektrums von Instrumenten: Kostenanalyse, Kostenbewertung und Kostenoptimierung werden fein aufeinander abgestimmt und führen in der Konsequenz zu effektiver Kostensteuerung. Der Lieferanten-Pool wird durchdacht gesteuert (Fähigkeitenmatrix, SRM-Kriterien), differenzierte Sourcing- und Vergütungsmodelle sowie Verhandlungsmethoden werden gezielt eingesetzt.

Das Business wird wirklich „abgeholt“ und es wird gemeinsam Bedarfsmanagement gestaltet. Prozesse werden businessorientiert gestaltet und gelebt. So entstehen beste Voraussetzungen, hohe Wertbeiträge und ein starkes Standing des Einkaufs als Businesspartner zu realisieren.

2. Szenario: Trend Case

Instrumente wie Kategoriemanagement, Sourcing und Verhandlungen werden zwar angewandt, weisen aber in der Praxis oft hohe Defizite auf. So wird bei Verhandlungen das Rad stets neu erfunden, statt erfolgreiche Methoden und Hebel systematisch anzuwenden. Es mangelt an Fokus und Harmonisierung.

Nicht selten wendet der Einkauf nur 10–20 % der möglichen Wertschöpfungshebel an. Grund: Viele Hebel sind dem Team häufig noch unbekannt. Erfolgreiche Kostensteuerung wird so zu einem Zufallsprodukt mit mehr Tiefen als Höhen, und viele Potenziale für starke Wertbeiträge werden verschenkt.

3. Szenario: Worst Case

Der Einkauf hat nur wenig Kontrolle über die Kosten. Konsistente Strategien fehlen, Kompetenzen zur Kostensteuerung sind kaum vorhanden oder werden nur punktuell angewandt. Der Einkauf ist weit davon entfernt, ein akzeptierter Businesspartner der Fachbereiche zu sein. Lieferanten setzen Preiserhöhungen regelmäßig durch. Widerstand dagegen ist schwach oder bleibt ganz aus. Alternativlieferanten sind Mangelware und wirksames Bedarfsmanagement findet kaum statt. Immer neue Kostenwellen aus ungebremsen internen Anforderungen und externem Preisdruck reiben den Einkauf auf.

Beispiel: Maverick Buying

1. Szenario: Best Case

Typische Fälle, Motive und Ausweichpfade sind dem Einkauf bekannt. Er hat ein starkes Mandat und gute Transparenz zu den Ausgaben (Kategorien, Lieferanten, Fachbereiche). Er weiß, wo und in welchem Umfang Probleme vorhanden sind und welche Treiber schuld sind. Kombiniert mit einer passgenauen Strategie bekommt er so Maverick Buying wirksam in den Griff. Und: Er weiß genau, dass Erfolg kein einmaliges Ereignis ist, sondern nur kontinuierliche Maßnahmen ihn wirklich langfristig verankern. Als „Maverick Manager“ ist der Einkauf ein wahrer Motor für den Unternehmenserfolg.

2. Szenario: Trend Case

Hier existieren Regeln, Rahmenverträge und oft auch gewisse Transparenz. Jedoch hapert es wesentlich an einem schwachen oder nicht ausdrücklich erteilten Mandat für den Einkauf, sich intensiv gestaltend in Leistungsbezüge der Fachbereiche einzubringen. Einige wie FM, Produktion oder IT werden zwar regelmäßig betreut, viele andere wie Legal, Marketing oder HR sind jedoch sehr zurückhaltend oder fallen gar nicht in den Aktivitätenbereich des Einkaufs. Regelmäßig treten Fälle von Maverick Buying auf: mit negativen Folgen für Kosten, Compliance und Qualität – und die Reputation des Einkaufs!

3. Szenario: Worst Case

Es steht schlimm: Viele Fachbereiche machen, was sie wollen. Es wird außerhalb von Regeln und Prozessen bestellt. Und: Oft sind diese weder klar definiert noch wirksam kommuniziert. Der Einkauf kommt erst ins Spiel, wenn Bestellungen nachträglich für vorliegende Rechnungen erstellt werden sollen. Mandat: kaum vorhanden. Standing: sehr schwach. Ach ja – die Transparenz: unklar, wie viel Spend in welchen Kategorien betroffen ist, und die Treiber im Business sind eine Blackbox. Folge: Jede Menge Geld wird verbrannt, Qualität und Rechtssicherheit hängen am seidenen Faden. Höchste Zeit, etwas zu ändern!

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



RECHT

Mit diesen rechtlichen Tipps vermeiden Sie 5 häufige Worst-Case-Szenarien

Komplexe Lieferketten und Künstliche Intelligenz: Unser Fachautor, Rechtsanwalt Rolf Becker, Alfter, zeigt anhand von 5 Szenarien typische Gefahren auf und gibt Ihnen konkrete Hinweise zur vertraglichen Absicherung.

Mein wichtigster Hinweis aus der Praxis:

Krisen lassen sich nicht vollständig vermeiden. Viele wirtschaftliche Schäden entstehen jedoch erst, weil rechtliche Risiken unterschätzt oder vertragliche Absicherungen vernachlässigt wurden.

Verträge sind das wichtigste Ergebnis Ihrer Verhandlungen. Behandeln Sie sie mit Sorgfalt. Fehlen klare Regelungen zu Lieferfristen, Haftung, Informationspflichten oder Eskalationswegen, verschlechtert sich die eigene Position im Konfliktfall erheblich.

Es ist Aufgabe des Einkaufs, neue und bestehende Verträge regelmäßig auf veränderte Marktbedingungen, neue Risiken und gesetzliche Anforderungen zu überprüfen. Besonderes Augenmerk verdienen dabei Regelungen zu Haftung, Lieferterminen, Compliance und Datenschutz.

1. Lieferausfall

Ein wichtiger Lieferant meldet plötzlich, dass eine Lieferung nicht erfolgen kann, etwa wegen eines Brandes, eines Rohstoffengpasses oder politischer Ereignisse. Spätestens jetzt zeigt sich, ob Liefertermine wirklich verbindlich vereinbart wurden oder lediglich als unverbindliche Planwerte formuliert sind. Weit gefasste Force-Majeure-Klauseln können Lieferanten selbst bei vorhersehbaren Störungen weitgehend von ihren Lieferpflichten entlasten.

Ihr Job als Einkäufer: verbindliche Lieferfristen mit Vertragsstrafe vereinbaren, frühzeitige Informationspflichten bei Störungen festlegen und alternative Bezugsquellen vertraglich absichern

2. Produktionsstillstand und Haftungsrisiken

Oft reicht ein einziges fehlendes oder fehlerhaftes Bauteil, um ganze Produktionslinien zum Stillstand zu bringen.

Viele Einkäufer gehen davon aus, dass der Lieferant für sämtliche Folgeschäden haftet. Das ist häufig ein Irrtum. Verträge enthalten oft weitreichende Haftungsbegrenzungen, die das eigene Unternehmen auf erheblichen Kosten sitzen lassen.

Ihr Job als Einkäufer: Haftungsklauseln und Versicherungslage genau prüfen, bei strategisch wichtigen Komponenten auf angemessene Deckung für Folgeschäden drängen und Haftungsobergrenzen im Verhältnis zum möglichen Schaden verhandeln.

3. Haftung bei Fehlern von KI im Einkauf

Künstliche Intelligenz unterstützt bei Ausschreibungen, Lieferantenbewertungen oder Vertragsentwürfen. Die Technik spart Zeit, kann aber fehlerhafte Leistungsbeschreibungen, Lieferantenbewertungen oder Vertragsklauseln hervorbringen.

Das größte Problem: Ergebnisse werden ungeprüft übernommen. Die Verantwortung für Einkaufsentscheidungen verbleibt grundsätzlich beim Unternehmen, nicht beim KI-System.

Ihr Job als Einkäufer: KI-Ergebnisse vor Nutzung fachlich und rechtlich prüfen, vertrauliche Einkaufs- und Vertragsdaten nicht unkontrolliert in frei zugängliche KI-Systeme eingeben

4. Cyberangriff auf Lieferanten oder Einkaufsabteilung

Cyberangriffe gehören aktuell zu den häufigsten Unternehmensrisiken. Wenn Lieferanten Opfer eines Cyberangriffs werden, häufen sich manipulierte Zahlungsanweisungen und gefälschte E-Mails mit geänderten Bankverbindungen. Die Folge sind nicht selten hohe Überweisungen auf Konten von Betrügern.

Ihr Job als Einkäufer: vertragliche IT-Sicherheitsanforderungen einbauen und interne Kontrollmechanismen für Änderungen von Zahlungsdaten einführen, z. B. ein 4-Augen-Prinzip mit telefonischer Rückbestätigung über eine bekannte Nummer

5. Compliance-Verstoß in der Lieferkette

Ein Lieferant gerät wegen Kinderarbeit, Korruptionsvorwürfen, Umweltverstößen oder Sanktionsverletzungen in die Schlagzeilen. Die Folgen treffen häufig auch den Auftraggeber: Reputationsschäden, Kundenverlust und behördliche Maßnahmen können die Folge sein.

Ihr Job als Einkäufer: bereits bei der Lieferantenauswahl auf Compliance-Aspekte achten, vertragliche Audit- und Informationsrechte vereinbaren und risikobehaftete Lieferketten regelmäßig überprüfen

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



INTERVIEW

Die wahrscheinlichsten Worst-Case-Szenarien für die deutsche Wirtschaft

Leider gelingt es der deutschen Regierung nicht, die richtigen wirtschaftlichen und strukturellen Weichen für die Zukunft zu stellen. Daher befragte mich neulich ein Einkaufsleiter über mögliche Worst-Case-Szenarien für die deutsche Wirtschaft. Hier meine Antworten dazu (siehe dazu auch Seite 7):



Einkaufsleiter:

Der deutschen Wirtschaft geht es seit Jahren bekanntlich nicht gut.

Welche Konjunkturindikatoren der deutschen Wirtschaft könnten sich Ihrer Meinung nach in ein Worst-Case-Szenario verwandeln?

Einkaufsleiter:

Kommen wir mal zum globalen Handel, der ja auch für Deutschland nicht optimal läuft. Welche jeweiligen Worst-Case-Szenarien sehen Sie speziell beim Import und Export mit den beiden Weltmächten China und den USA?

Hans-Christian Seidel:

Nicht alle auch für Einkäufer relevanten Konjunkturindikatoren sind dramatisch. Aber sie haben sich bedenklich negativ entwickelt oder sind volatil.

Ein passendes Beispiel dazu ist der deutsche Einkaufsmanagerindex der Industrie. Erst verharrte er monatelang bei weit unter 50 Punkten, dann überschritt er diese Marke, um sie Ende Mai 2026 wieder zu unterschreiten.

Als Beispiele für Worst-Case-Szenarien für die Wirtschaft sehe ich u. a. die folgenden:

- 🌐 Zukünftige Koalitionen haben kaum wirtschaftliche und politische Schnittmengen.
- 🌐 Die Sozialabgaben steigen auf über 50 %.
- 🌐 Die Prognosen für das BIP werden ständig nach unten korrigiert.
- 🌐 Dringend benötigte ausländische Fachkräfte oder hochkarätige Spezialisten meiden Deutschland, da sie andere Länder vorziehen.
- 🌐 Das sogenannte Sondervermögen (= Sonderschulden) hat die Wirtschaft kaum belebt.
- 🌐 Die Inflation steigt und die privaten Konsumausgaben sinken dramatisch.
- 🌐 Die Zinsen steigen und die Investitionen der Unternehmen sinken dramatisch.
- 🌐 Es entsteht eine Stagflation.

Hans-Christian Seidel:

Wir sind die drittgrößte Exportnation nach den USA und China. Doch leider werden wir den Ansprüchen daran nicht mehr gerecht. Auch wenn die USA und China sich eigenen Problemen ausgesetzt sehen, haben sich beide Länder technologisch, machtpolitisch und strategisch weiterentwickelt.

4 Worst-Case-Szenarien mit den USA:

- 🌐 immer höhere und neue Importzölle mit fatalen Auswirkungen auf unseren Export
- 🌐 weiteres Abwandern der deutschen Industrie in die USA
- 🌐 unfaire Behinderungen und hohe gerichtliche Strafen gegenüber deutschen Unternehmen
- 🌐 Einschränkungen bei Software und IT-Produkten

4 Worst-Case-Szenarien mit China:

- 🌐 weiter anhaltende Exportschwemme mit Billigprodukten
- 🌐 vermehrte Exportkontrollen für Rohstoffe, vor allem bei Seltenen Erden, strategischen Metallen und medizinischen Produkten
- 🌐 Angriff von China auf Taiwan bei gleichzeitigen Seeblockaden
- 🌐 China überflügelt technologisch immer mehr deutsche Industrien.

EXPERTENFRAGE

Worst-Case-Szenarien beim Einsatz von KI

Ich habe unseren Experten Thomas Mademann gefragt: „Welche Ihnen bekannten Worst-Case-Szenarien können sich für Einkäufer beim vermehrten Einsatz von KI ergeben?“ Seine Antwort:

KI birgt, wie jede Technologie, Chancen, aber auch Risiken. Im Grunde ist KI ein Verstärker im Einkauf. Positive Akzente werden genauso verstärkt wie die Wirkung fehlerhafter Daten, schlechter Prozesse und unklarer Ziele. KI macht gute Einkaufsorganisationen schnell besser, wirkt aber bei schwachen Organisationen brandgefährlich.

Jeden Worst Case, den Einkäufer erzeugen können, kann auch KI erzeugen. Ein paar Beispiele:

- Werden im Einkauf die großen LLM (Large Language Models) ohne die richtigen Datensicherheitseinstellungen genutzt, können hochsensible Informationen des eigenen Unternehmens abfließen und strategische Wettbewerbsvorteile verloren gehen. Das ist wie ein Spion in den eigenen Reihen. Auch Reputationsschäden durch LkSG-Verstöße sind möglich.
- Nutzt man KI agentisch und ihr liegen falsche Unternehmensdaten zugrunde, können falsche Bestellungen mit fehlerhaften Preisen und ungünstigen Vertragsbedingungen Produktionsstillstände zur Folge haben. Die Wirkung entspricht der eines Rookies, der ohne Sachkenntnis Bestellungen im A-Materialbereich tätigt.
- Führt man eine KI-basierte Bestandsoptimierung auf unvollständigen oder falschen Daten durch, kann die Produktion aufgrund fehlender Materialien oder Ersatzteile zum Erliegen kommen. Es ist, als ob der Neue von der Uni optimiert wäre, ohne vorher die Fertigung gesehen zu haben.
- Bei unklaren Regeln kann KI in Situationen mit vorliegenden Zielkonflikten gefährliche Entscheidungen treffen. So würde es uns auch gehen, wenn wir nicht die Interessen aller Stakeholder kennen.

Der KI-Einsatz muss deshalb auf klaren Zielen, Regeln, einer sauberen Datengrundlage, klaren Prozessen und der Prämisse, dass KI Entscheidungsvorschläge unterbreitet, der Mensch jedoch die finale Entscheidung trifft, erfolgen. Dann, aber nur dann, sind die Chancen enorm und die Risiken beherrschbar. Sonst drohen Risiken, die bis in die Insolvenz führen können.

Thomas Mademann ist Geschäftsführer der 4EBIT GmbH aus Essen. Mit seinem Team unterstützt er den Einkauf mit BI- und KI-Lösungen sowie mit Dienstleistungen.

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

EXPERTENMEINUNGEN

Worst-Case-Szenarien beim Packmittel- und Frachteinkauf

2 Experten berichteten über mögliche Szenarien beim Packmittel- und Frachteinkauf.

Hans-Christian Seidel:

Mit welchen Worst-Case-Szenarien könnten Einkäufer in Bezug auf die inländischen und globalen Frachtmärkte rechnen?

Rainer Oszcipok:

Wenn ich auf die aktuelle Lage schaue, müssen Einkäufer sich auf eine historische Krisenkombination einstellen:

Auf globaler Ebene ist die Situation im Nahen Osten besonders kritisch. Seit Februar 2026 blockiert der Iran die Straße von Hormus. Rund 20 % des weltweiten Öls passieren diese Meerenge, der Schiffsverkehr ist dort um etwa 90 % eingebrochen. Die iranische Revolutionsgarde hat mehrere Frachter beschossen und beschlagnahmt. Ölpreise bis zu 126 USD pro Barrel waren die Folge. Auch die Umwege belasten die Lieferketten. Die Vereinigten Arabischen Emirate leiten Güter über Landwege um, etwa über den Hafen Khor Fakkan am Golf von Oman, wo täglich 7.000 Lastwagen abgefertigt werden. Ein logistischer Kraftakt, aber keine dauerhafte Lösung.

In Deutschland spüren wir die Folgen direkt. Jedes 6. Industrieunternehmen meldet mittlerweile Materialengpässe – besonders bei Chemikalien, Kunststoffen und Stahl. Dazu kommt der akute Fahrermangel, der den Lkw-Transport weiter erschwert. Frachtraten in Deutschland gehen um bis zu 10 % hoch, neue Umweltafgaben in der EU treiben die Seefracht sogar um bis zu 43 % nach oben. Luftfracht von Südostasien nach Europa ist bereits um 6 % teurer geworden.

Sie als Einkäufer müssen 3 Dinge tun: 1. Sicherheitsbestände bei kritischen Materialien erhöhen, am besten auf 4 bis 8 Wochen. 2. Ihre Lieferanten diversifizieren und alternative Transportrouten prüfen. 3. Langfristverträge abschließen, bevor die Frachtraten weiter steigen. Wer heute nicht plant, zahlt morgen deutlich mehr – und riskiert Produktionsausfälle.

Rainer Oszcipok berät seit über 4 Jahrzehnten Industrieunternehmen in der Optimierung ihrer Transportkosten und Logistikstrukturen. Mit einer Erfolgsquote von 100 % zählt er zu den erfahrensten unabhängigen Logistikexperten im deutschsprachigen Raum.

Hans-Christian Seidel:

Mit welchen Worst-Case-Szenarien könnten Einkäufer in Bezug auf die Packmittel rechnen?

Andreas Schmidtke:

Die größten Worst-Case-Szenarien bei Packmitteln entstehen aus meiner Sicht nicht nur durch steigende Einkaufspreise. Kritisch wird es, wenn Unternehmen ihre tatsächlichen Verpackungskosten nicht vollständig kennen. Ein zentraler Punkt ist Leerraum. Zu große Kartons, unnötiges Füllmaterial und schlecht abgestimmte Verpackungsgrößen führen dazu, dass Unternehmen Luft bezahlen. Das betrifft Materialkosten, Packzeiten, Lagerfläche, Palettenauslastung und Transportvolumen.

Ein 2. Risiko sind versteckte Prozesskosten. Der günstigste Karton oder die günstigste Folie ist nicht automatisch die wirtschaftlichste Lösung, wenn dadurch Schäden, Nacharbeit, Ausschuss oder Störungen im Verpackungsprozess entstehen.

3. Unklare Spezifikationen. Viele Verpackungssortimente sind über Jahre gewachsen. Wenn Maße, Qualitäten, Druckanforderungen oder Leistungswerte nicht sauber beschrieben sind, lassen sich Angebote kaum vergleichen.

4. Die PPWR erhöht den Druck. Verpackung wird stärker zum Daten- und Nachweisthema. Unternehmen müssen wissen, welche Materialien sie einsetzen, wie recyclingfähig ihre Verpackungen und wo Verpackungsminimierungen möglich sind.

5. Lieferantenabhängigkeit bleibt ein Risiko. Wer keine Alternativen, keine Benchmarks und keine klaren Spezifikationen hat, verhandelt aus einer schwachen Position.

Andreas Schmidtke ist Berater für Verpackungs- und Einkaufsoptimierung. Er hilft mittelständischen Unternehmen, Verpackungskosten nachhaltig zu senken.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Priorisierung im Einkauf