BIP

02
26

Best in Procurement

Das Magazin für das Management in Einkauf und Logistik



Coverstory
KI und Einkauf: Wer hat künftig das Sagen?

Procurement
Deutscher Einkauf setzt weiter auf China

Business Logistics
Umfrage: Lieferketten neu denken!

www.bme.de

#skillup4digital

#eLÖSUNGSTAGE

11.–12. MAI 2027 DÜSSELDORF

Mit großer FACHMESSE für eProcurement-Lösungen

DIGITALE TRANSFORMATION – NEXT STEPS & TOOLS FÜR DEN EINKAUF DER ZUKUNFT!

- #skillup4digital – wertvolle Impulse zu Digitalisierung, KI und smarten Einkaufsstrategien
- Spannende Best Practices – exklusive Einblicke in erfolgreiche KI- und Transformationsprojekte
- Hochkarätiges Networking – gezielter Austausch mit anderen Einkaufsverantwortlichen zu gemeinsamen Herausforderungen
- Ihr kompakter Marktüberblick – Orientierung im Tool- und Lösungsdschungel durch geführte Messerundgänge









www.bme.de/eloesungstage

61. Symposium Einkauf und Logistik: Der Countdown läuft!



Liebe Leserinnen und Leser,

spüren Sie auch, wie die Spannung steigt? Nur noch wenige Wochen trennen uns vom 61. Symposium Einkauf und Logistik in Berlin.

Unser Event findet in bewegten Zeiten statt. Die wirtschaftliche, geopolitische und technologische Unsicherheit ist zur neuen Normalität geworden. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, die sich jede Einkaufs-, Logistik- und Supply-Chain-Organisation stellen muss: Wie bleiben wir handlungsfähig, wenn Unsicherheit zum Normalzustand wird? Genau damit starten wir das diesjährige BME-Symposium.

Nach der Eröffnungsrede unseres BME-Vorstandsvorsitzenden Martin Müller-Raidt in der Station Berlin, einer der attraktivsten Locations der Bundeshauptstadt, geht es Schlag auf Schlag: Prof. Dr. Moritz Schularick, Präsident des Kiel Instituts für Weltwirtschaft, ordnet die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein, die derzeit weltweit neu definiert werden.

Jens Plötner, Staatssekretär im Bundesverteidigungsministerium, spricht über Rüstung, Innovation und Cyber in der Zeitenwende. Inhalte, die vor wenigen Jahren noch nicht auf einer Einkaufskonferenz standen. Heute stehen sie im Zentrum wirtschaftlicher und politischer Debatten.

Melinda Crane, eine der bekanntesten politischen Journalistinnen Deutschlands, stellt die Frage, die unter der Oberfläche schon lange mitschwingt: Braucht Deutschland eine neue Aufsteigermentalität?

Auf dem diesjährigen Symposium kommt auch das Thema Logistik nicht zu kurz. Denn für die Resilienz von Lieferketten sind innovative Lösungen in der Beschaffungslogistik heute mindestens genauso wichtig wie im Einkauf und im Supply Chain Management. Svenja Meyer, Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands des BME, wird im Rahmen des Programmpunkts „Logistik Vision 2030“ eine Diskussionsrunde mit Gaby Symonds (Nestlé Deutschland AG) und Silke Maria Weber (Siemens AG) moderieren.

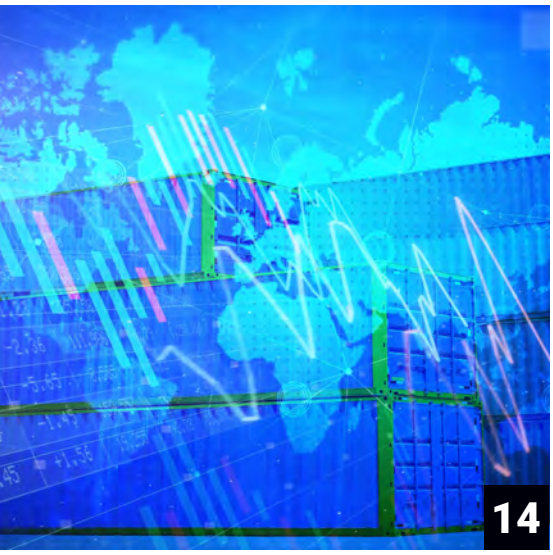
Das in Kürze beginnende BME-Symposium wird zeigen, wo Einkauf und Logistik aktuell stehen – zwischen geopolitischer Realität und dem Mut, Zukunft aktiv zu gestalten.

Wir freuen uns auf Sie und sehen uns in Berlin!

Herzlichst Ihr

Dr. Lars Kleeberg
Hauptgeschäftsführer

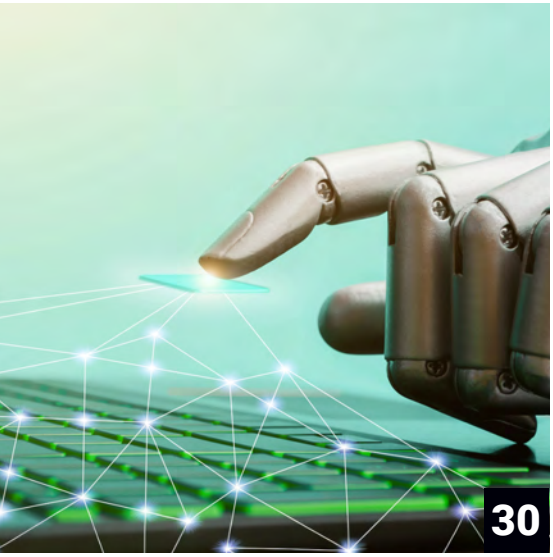
Foto: Ivonne Most/BME e.V., Titel: iStock/KI-generiert mit Copilot



Blockade der Straße von Hormus
Globale Lieferketten weiter unter Druck



Hightech-Metalle
Der Bedarf wird rasant wachsen



Einsatz Künstlicher Intelligenz
Der Einkauf muss jetzt besonnen reagieren

Editorial

61. Symposium Einkauf und Logistik: Der Countdown läuft! 3

News

Aktuelles aus der BME-Community 6
Verbandsnachrichten aus Einkauf, Logistik und SCM

Monitoring

Konjunktur 8
Aufschwung der Industrie nimmt Fahrt auf

IMK-Prognose 12
Deutsches Konjunkturbild mit Licht und Schatten

Wirtschaftspolitik 14
Geopolitische Risiken als Lackmustest für den Einkauf

Lieferketten werden immer mehr zur Machtfrage 16
Tobias Gehrke vom European Council on Foreign Relations (ECFR) im BIP-Interview

AHK-CEO Martin Henkelmann im BIP-Interview 18
„Die aktuelle Entwicklung in Nahost wird das Global Sourcing nachhaltig prägen“

Zehn Jahre Brexit 20
Wirtschaftsbilanz fällt gemischt aus

Rohstoffe 22
Algerien treibt Rohstoffförderung voran

Kreislaufwirtschaft 24
Strategische Wachstumsmotor für die Industrie

Kritische Rohstoffe 26
Zukunftstechnologien treiben die Metall-Nachfrage stark an

Seltene Erden 28
Kritische Rohstoffe werden zur Chefsache

Titel

Revolution im eProcurement 30
Schreibt die KI schon bald die Beschaffungsstrategie selbst?

KI im Einkauf der Zukunft 34
Die neuen Technologien müssen gezielt genutzt werden

Wenn Algorithmen entscheiden 36
Haftung und Verantwortlichkeit im KI-gesteuerten Einkauf

KNDS Deutschland 42
Tanja Heinemann, Senior Vice President Procurement, im BIP-Exklusiv-Interview

Giesecke+Devrient 44
„Digitalisierung schafft konkreten Mehrwert“

Schüchtermann-Klinik 46
„Digitale Lösungen stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit“

E. Hawle Armaturenwerke 50
„Der Einkauf wird zum Treiber von Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg“

Viessmann Generations Group 52
„Die Digitalisierung war für uns nie Selbstzweck“

Procurement

Smart Contracting Design 54
Mehr Transparenz und Effizienz im Einkauf

Technologisches Know-how 58
Unternehmen investieren in ihr digitales Risikomanagement

Kosten, Termine und Nachträge 60
Vergabereife entscheidet

eProcurement 64
„Wer hat das eigentlich entschieden?“

Trotz wachsender Komplexität 66
Der Einkauf setzt weiter auf China

Business Logistics

SupplyX-Barometer 70
Lieferketten neu denken – Vernetzung entscheidet

Elektrifizierung 72
Geht der Logistik schon bald der Strom aus?

Binnenschifffahrt 74
Schlüssel für die moderne Logistik

Aus den Regionen

BME-Region Pfalz/Rhein-Neckar 76
Erster Lunchtag zum Thema KI und Führung

BME-Region Münster-Westfalen 78
Einkaufsleitertag in Dülmen

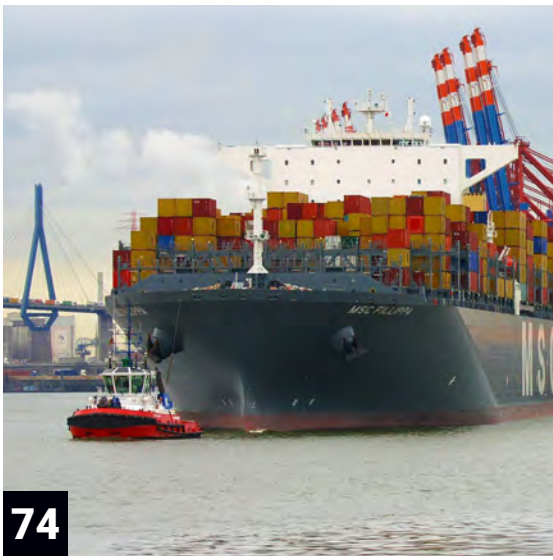
Impressum 79



KNDS Deutschland
Digitale Innovation schafft Mehrwert im Einkauf



Smart Contracting Design
KI und Algorithmen optimieren Verträge mit Lieferanten



Binnenschifffahrt
Strategischer Baustein für den Einkauf der Zukunft

Jahrbuch Einkauf 2026 erschienen

PUBLIKATIONEN: DeNach der gemeinsamen Ankündigung ist es nun offiziell: Das Jahrbuch Einkauf 2026 ist ab sofort erhältlich. Damit liegt eines der zentralen Nachschlagewerke für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management in aktualisierter Form vor.

Das gemeinsam vom BME und der Forum Verlag Herkert GmbH herausgegebene Werk bündelt fundiertes Fachwissen, aktuelle Entwicklungen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis. In Zeiten steigender Komplexität – geprägt von geopolitischen Verschiebungen, regulatorischen Anforderungen und digitaler Transformation – bietet das Jahrbuch Orientierung und Unterstützung für Entscheiderinnen und Entscheider im Einkauf.

Inhaltlich spannt das Jahrbuch einen breiten Bogen: von den Auswirkungen von Digitalisierung und KI über Nachhaltigkeits- und ESG-Anforderungen bis hin zu rechtlichen Neuerungen und deren praktischer Umsetzung. Ergänzt wird dies durch fundierte Einblicke in strategische und operative Einkaufsprozesse sowie aktuelle Ansätze für resiliente Lieferketten.

Mit dem Jahrbuch Einkauf 2026 IST ein jährlicher Referenzpunkt für alle entstanden, die Beschaffung strategisch weiterentwickeln – vom Mittelstand bis zum Konzern, von der Leitung bis zur operativen Praxis.



Lieferumfang: Buch, DIN A5
Automatischer Erhalt der neuesten Fassung bei rechtlichen Änderungen – ohne Abnahmeverpflichtung!
Inkl. unterjährigen Aktualisierungen – automatisch und ohne Mehrkosten
Inkl. Arbeitshilfen direkt für die Praxis
Inkl. eBook zum Download (EPUB+PDF)
Einzelpreis: 108,00 Euro inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten
Bestellung unter: https://shop.forum-verlag.com/26442-1

Weitere Infos hier



BME-Datenbank Procumeris jetzt abrufbar

KNOW-HOW: Mit Procumeris erhalten Sie Zugriff auf unser BME-Einkaufswissen an einem Ort. Alle Inhalte werden auf Procumeris kontinuierlich aktualisiert. Neue Veröffentlichungen wie beispielsweise die BME-Rohstoff-Reports stehen Ihnen automatisch während der Laufzeit Ihres Absos zur Verfügung.

Sie wählen nicht zwischen einzelnen Produkten – mit Procumeris erhalten Sie das komplette BME-Paket. Alle Inhalte sind im Jahresabo für 2.000,00 Euro enthalten (jährlich kündbar). Sie haben zudem die Möglichkeit, Procumeris innerhalb von 14 Tagen nach Vertragsabschluss zu testen. Ein Widerruf beziehungsweise eine Rückgabe ist innerhalb dieses Zeitraums möglich, sofern keine Inhalte aus der Datenbank heruntergeladen wurden.

Der kostenlose Testzugang geht nach 14 Tagen dann in ein reguläres Jahresabonnement über. Falls Sie das nicht wünschen, reicht eine formlose Information an den Vertrieb (marketresearch@bme.de) vor Ablauf der Testzeit.

Der BME ermittelt mit seinen Umfragen jährlich über 200.000 Daten aus dem Einkauf und bereitet diese Daten für Ihre Praxis auf.

Weitere Infos hier

Save the Date

Die **EuroBLECH in Hannover** öffnet vom 20. bis 23. Oktober ihre Messetore.
Der BME-Einkäufertag findet am 22. Oktober statt.
Die BME-Community und angemeldete Gäste erhalten kostenfreien Zutritt zur Messe und zum Vortragsprogramm.

Anmeldung und Programminfos hier.

Fotos: © BME e.V.



Auszeichnung für ein innovatives Straßenmanagementsystem: Preisverleihung im Rahmen des Tages der öffentlichen Austraggeber in Berlin.

Foto: © Tanja/Marotzke/BME e.V.

Vialytics erhält den KOINNO-Award

FÖRDERPREISE: Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) haben den KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovationen" an ein Bieter-Projekt verliehen, das Kommunen mit einem intelligenten Straßenmanagementsystem dabei unterstützt, ihren Straßenzustand automatisch per Smartphone zu erfassen und alle Maßnahmen der Erhaltung und Unterhaltung in einem System zu planen. Entwickelt wurde die Lösung von der vialytics GmbH, Stuttgart.

Digitale Lösung ersetzt Papier und Bleistift

Alle von den kommunalen Mitarbeitenden erfassten Daten werden im vialytics Web-System am Rechner dargestellt und sind die Grundlage für ganzheitliches Straßenmanagement. So werden z.B. Straßenabschnitte anhand eines Notensystems bewertet und bieten die Grundlage für objektive Maßnahmenplanung. Über die Planungsansicht lassen sich sowohl langfristige Erhaltungsmaßnahmen als auch kurzfristige Reparaturen zur Unterhaltung organisieren. Außerdem können Budgets eingeplant und Gewährleistungsansprüche hinterlegt und geltend gemacht werden.

Der Vorteil: Die Lösung schafft einen strukturierten, datenbasierten Überblick und unterstützt Kommunen dabei, ihre Infrastruktur effizient, nachvollziehbar und zukunftsorientiert zu steuern. Zudem spart die regelmäßige digitale Zustandserfassung der Straßen Zeit und Geld.

Weitere Infos unter koinno.de



REYHER
Verbindungselemente & Befestigungstechnik

Wenn's drauf ankommt, kommt's von REYHER.

Wir liefern: schnell, zuverlässig, kompetent.
C-Teile-Management von REYHER.

↗ 130.000 Bestandsartikel
↗ 99 % Verfügbarkeit
↗ 130 Jahre Lieferung just in time

Von Hamburg in die Welt



reyher.de

Aufschwung der deutschen Industrie nimmt Fahrt auf

KONJUNKTUR: Die Aufholjagd der deutschen Industrie hat im August an Dynamik gewonnen. So sorgte ein beschleunigter Anstieg der Auftragseingänge für die höchsten Produktionszuwächse seit mehr als viereinhalb Jahren, wie die aktuellen Daten zum S&P Global Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) zeigen.

Der Aufschwung des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland hat sich im August fortgesetzt. Hauptgrund dafür war ein beschleunigter Anstieg der Auftragseingänge, die den dritten Monat in Folge zunahmen und damit so stark wie seit Februar 2022 nicht mehr. Beim Exportneugeschäft wurden ähnlich hohe Zuwächse verbucht. Umfrageteilnehmende begründeten den Nachfrageanstieg mit steigenden Verteidigungsausgaben, dem Bau von Rechenzentren sowie einem Lageraufbau bei vielen Unternehmen. Der gemeinsam mit dem BME erstellte S&P Global Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) stieg von 52,2 im Juli auf 54,3 Punkte im August und damit auf den höchsten Wert seit 51 Monaten.

Druck auf Lieferketten bleibt hoch, Einkaufsmenge steigt

Die Umfrageergebnisse signalisieren aber auch eine Zunahme der Lieferengpässe. Diese führten zu einer deutlich höheren Einkaufsmenge, da sich die Hersteller mit Rohmaterialien eindeckten. Die Vorsorgemaßnahmen sowie die Steigerung der Produktion hatten den höchsten Zuwachs bei der Einkaufsmenge seit Mai 2022 zur Folge.

Die Lieferzeiten verlängerten sich im August so massiv wie seit drei Monaten nicht mehr. Zahlreiche Befragte erklärten diese Entwicklung mit einer höheren Nachfrage – vor allem nach elektronischen Bauteilen – und logistischen Problemen. Letztere wurden durch die niedrigen Wasserstände des Rheins verschärft.

Geschäftsklima hellt sich auf

Bezüglich der Geschäftsaussichten äußerten sich die Hersteller in Deutschland im August deutlich optimistischer als im Vormonat. Der entsprechende Index fiel so positiv aus wie seit Ausbruch des Krieges in Nahost nicht mehr und lag wieder über dem Langzeitmittel. Rund ein Drittel der Umfrageteilnehmenden rechnet in den nächsten zwölf Monaten mit steigenden Produktionszahlen aufgrund steigender Auftragseingänge, der Einführung neuer Produkte und der Hoffnung auf höhere Investitionen.

Nach Einschätzung von Phil Smith, Economics Associate Director bei S&P Global Market Intelligence, hat „Deutschlands Industrie im August einen Gang höher geschaltet, nachdem ein sprunghafter Anstieg der Auftragseingänge zum höchsten Produktionswachstum seit Anfang 2022 führte. Angeführt wird der Aufschwung vom Vorleistungsgüterbereich – also von Herstellern, die Zulieferer für andere Branchen sind. Dies deutet darauf hin, dass das Wachstum angesichts ausgelasteter Lieferketten nach wie vor zumindest teilweise vom Lagerbestandsaufbau getragen wird."

Es gebe aber auch ermutigende Signale, dass die Nachfrage insgesamt steige. So habe sich die Stimmung spürbar aufgehellt und die Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich ihrer Geschäftstätigkeit seien binnen Jahresfrist so optimistisch ausgefallen wie seit Beginn des Nahostkrieges nicht mehr. Allerdings seien die Hersteller noch nicht zuversichtlich oder ausgelastet genug, um wieder Personal einzustellen. Immerhin, die Verlangsamung von Stellenstreichungen zeige, dass sich der seit mittlerweile über drei Jahren andauernde Abbau von Industriearbeitsplätzen möglicherweise bald stabilisieren könnte.

Smith: „Ausgebremst werden potenzielle Neueinstellungen weiterhin vor allem vom hohen Kostendruck. Auch wenn die Einkaufspreise im August so geringfügig stiegen wie seit einem halben Jahr nicht mehr, gibt es angesichts des volatilen Ölpreises und der gestörten Lieferketten nach

EMI auch im August deutlich über der 50-Punkte-Linie



wie vor Inflationsrisiken. Tatsächlich wurden – verschärft durch Engpässe infolge des KI-Booms und der anhaltenden Dürre in Europa – so viele Lieferverzögerungen gemeldet wie seit drei Monaten nicht mehr."

Konjunkturerwartungen angehoben

Das RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung erwartet für die deutsche Wirtschaft in diesem Jahr ein Wachstum von 1,3 Prozent. Für 2027 prognostiziert es einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 1,1 Prozent und für 2028 um 0,5 Prozent. Die überraschend kräftige Belebung im ersten Halbjahr wurde vor allem von den Exporten und den staatlichen Ausgaben getragen. Die private Nachfrage bleibt den RWI-Angaben zufolge dagegen schwach.

Wirtschaftsleistung profitiert vor allem von wieder steigenden Exporten

Gegenüber der Prognose vom Frühsommer hat das RWI seine Wachstumserwartungen somit angehoben. Im Juni war für 2026 und 2027 noch jeweils ein BIP-Zuwachs von 0,8 Prozent erwartet worden. Nun liegt die Prognose für 2026 um 0,5 Prozentpunkte und für 2027 um 0,3 Prozentpunkte höher.

Für die Korrektur ist laut RWI im Wesentlichen die Erholung im ersten Halbjahr verantwortlich, die insbesondere durch die Zunahme der Exporte bedingt war. Diese stiegen im ersten Quartal um 2,4 Prozent und im zweiten Quartal um 2,0 Prozent. Besonders kräftig entwickelte sich die Nachfrage aus den Ländern der Europäischen Union. Auch bei den Ausfuhren in die USA zeichne sich nach der Beruhigung des Handelsstreits eine Erholung ab.

Das RWI geht allerdings davon aus, dass die Exportdynamik im weiteren Jahresverlauf wieder nachlassen wird. Die zuletzt hohen Zuwachsraten dürften eher auf kurzfristige Faktoren, wie Nachholeffekte nach den Zollturbulenzen, zurückzuführen sein als auf eine grundlegende Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.

„Die deutsche Wirtschaft ist dank der Exporte besser durch das erste Halbjahr gekommen, als zunächst zu erwarten war. Die Erholung ist zwar da, die strukturellen Probleme sind aber nicht verschwunden", sagt Torsten Schmidt, RWI-Konjunkturchef. „Hohe Energiepreise, zu viel Bürokratie und schwache Wettbewerbsfähigkeit bremsen Deutschland »

ADVERTORIAL

Machen Sie mit beim S&P Global Einkaufsmanagerindex™ (EMI™/PMI®)

Als international agierender Datenanbieter veröffentlicht S&P Global viel beachtete und angesehene Konjunkturindizes für über 40 Länder. Seit 1996 führen wir Umfragen im Verarbeitenden Gewerbe sowie im Dienstleistungssektor Deutschlands durch.

Der EMI ist dabei ein bewährter Frühindikator für nationale wie globale Trends, an dem sich mit gutem Vorlauf treffsicher die weitere wirtschaftliche Entwicklung ablesen lässt. Die Ergebnisse werden nicht nur von Geschäftsführern und Einkäufern, sondern auch von den Chefvolkswirten vieler Banken sowie Regierungsstellen geschätzt.

Aktuell nehmen wir neue Teilnehmer in den Umfragepool auf und freuen uns über Hersteller und Dienstleister aus allen Bereichen der Wirtschaft, die sich an der monatlichen Umfrage beteiligen möchten.

Grundlage des Indexes ist ein Fragebogen, der Ihnen zur Monatsmitte zugesandt wird und in wenigen Minuten beantwortet werden kann. Alle Angaben werden stets streng vertraulich behandelt. Als Gegenleistung erhalten Sie die Auswertung kostenlos zugestellt sowie freien Zugriff auf unser Online-Archiv mit PMI-Daten und Wirtschaftsberichten aus über 40 Ländern.

Machen Sie mit bei unserem Stimmungsbild und werden Sie zum Signalgeber für die deutsche Wirtschaft!

PMI® by S&P Global

Foto: © metamorworks/iStock

Kontakt und weitere Informationen:



Thilo Münnich
S&P Global Market Intelligence

thilo.munnich@spglobal.com
+44 1491 461 012

www.pmi.spglobal.com

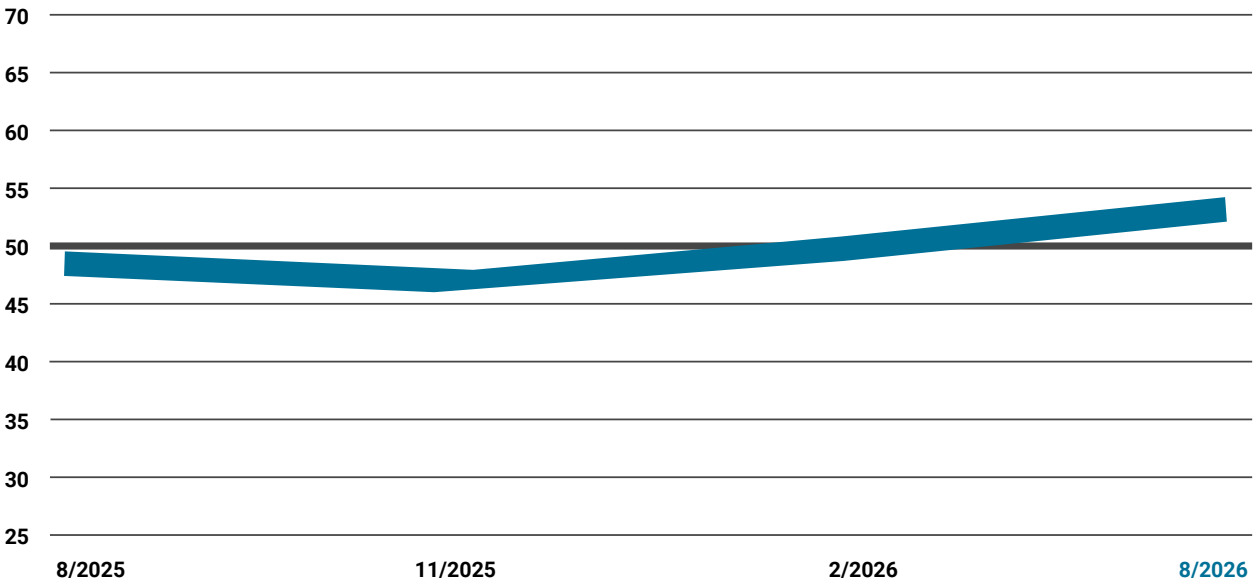
weiter aus.“ Neben den Exporten stützten höhere staatliche Ausgaben die Konjunktur. Die erweiterten Verschuldungsspielräume und die Ausgaben aus den Sondervermögen machten sich zunehmend beim öffentlichen Konsum und öffentlichen Investitionen bemerkbar.

Stimmung im Mittelstand verbessert sich deutlich

Die Stimmung in den mittelständischen Unternehmen in Deutschland hat sich im August überraschend stark aufgehellt. Das Geschäftsklima stieg den vierten Monat in Folge, im August dieses Jahres um beachtliche 4,5 Zähler auf minus 12,5 Punkte. Getragen wurde diese Positiventwicklung sowohl von einer verbesserten Bewertung der aktuellen Lage als auch noch stärker von deutlich optimistischeren Erwartungen an die Geschäftsentwicklung auf Sicht von sechs Monaten. Das sind Ergebnisse des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers. Dafür werden monatlich mehr als 9.500 Unternehmen aus allen relevanten Wirtschaftsbereichen nach ihrer aktuellen Situation und ihren Erwartungen befragt, differenziert nach Unternehmensgrößen. Das Stimmungsbarometer bewegt sich zwar weiterhin unter der Nulllinie, die den langjährigen Durchschnitt markiert. Der Trend zeigt aber klar nach oben.

Der Geschäftsklimaindex der Großunternehmen stieg mit 4,9 Zählern sogar noch stärker als der des Mittelstandes.

EMI: Stärkste Produktionssteigerung im August seit Januar 2022



Zeitraum	EMI-Gesamtwert	Industrieproduktion	Auftragseingang	Einkaufspreise	Verkaufspreise	Geschäftsaussichten
August 2026	54,3	56,6	55,5	67,8	56,6	57,8
Juli 2026	52,2	54,7	52,1	68,6	56,6	52,1
Juni 2026	50,3	51,6	50,5	73,3	59,4	52,2

INDUSTRIEPRODUKTION: Die Produktion im Verarbeitenden Gewerbe wurde im August nicht nur den achten Monat in Folge ausgeweitet, sondern auch mit der stärksten Rate seit mehr als viereinhalb Jahren. Den EMI-Daten zufolge war der Vorleistungsgüterbereich führend, wobei auch im Investitionsgüterbereich ein Plus verzeichnet wurde. In den meisten Fällen fuhren Hersteller die Fertigung aufgrund des starken Anstiegs der Neuaufträge hoch. Der entsprechende saisonbereinigte Teilindex kletterte weiter über die Referenzlinie von 50 Punkten und erreichte den höchsten Stand seit Februar 2022. Das Exportneugeschäft wuchs ebenfalls kräftig und mit ähnlicher Rate wie die Gesamt-Auftragseingänge.

simple system®

So arbeitet simpleAI

Im Einkauf gewinnt nicht die beste KI, sondern die mit den besten Daten.

Im indirekten Einkauf entscheidet sich zuerst, was KI im Mittelstand wirklich leistet. Denn hier liegt die meiste Arbeit dort, wo niemand hinschaut.

Das billigste Teil im Haus ist das teuerste
Ein Dichtungsring für 12 Euro kann einen Vorgang von bis zu 146 Euro auslösen. Digitalisiert sind es rund 86 Euro, also 60 Euro Unterschied pro Vorgang (HTWK Leipzig). Nicht der Preis ist das Problem, sondern der Weg dorthin: Bedarf per Mail, Rückfrage per Zuruf, Freigabe hinterhertelefoniert. Bei 50 Lieferanten heißt das 50 Portale und Bestellungen, die am System vorbeilaufen.

Die Frage, an der jedes Sprachmodell scheitert
Ein allgemeines Modell kennt das halbe Internet. Ihren Einkauf kennt es nicht: welche Lieferzeit bei Ihnen normal ist, welcher Lieferant zuverlässig liefert, welche Abweichung eine Bestellung stoppen muss. Dieses Wissen entsteht nicht durch mehr Parameter, sondern durch echte Vorgänge. Über Jahre, in genau dieser Nische.

26 Jahre Vorgänge, die sich nicht nachtrainieren lassen
Genau die hat simple system: über 26 Jahre Einkaufsdaten von mehr als 23.000 Einkäufern und über 850 Lieferanten. Dazu kein Eigenhandel und keine Eigenmarken, die ein Algorithmus nach oben sortiert. Die Daten sind also nicht durch eine eigene Marge verzerrt. Seit Ende Juli hängen Kunden über den simple system MCP ihre eigene KI direkt an ihr freigegebenes Sortiment. Genehmigungsprozesse und Preisgrenzen gelten dabei unverändert.

KI im Maschinenraum, nicht im Schaufenster
Ein Bedarfsträger beschreibt in eigenen Worten, was er braucht. simpleAI macht daraus eine strukturierte Anfrage und schlägt passende Lieferanten aus dem eigenen Lieferantenkreis vor. Die eingehenden Angebote liest das System in jedem Format aus und stellt sie vergleichbar nebeneinander. Aus einer Angebotsanfrage von zwei Stunden wird eine von fünfzehn Minuten.

Was sich später nicht mehr nachholen lässt
Die Datenbasis von morgen entsteht in den Vorgängen von heute. Jede Bestellung außerhalb des Systems fehlt später als Wissen. Software lässt sich in Wochen einführen, eine Historie nicht.

> **Wir haben auf 5 Millionen Artikel Zugriff, einfach durch die Katalogzuweisung der Zulieferer. Wir haben 26.000 Artikel bei uns im SAP."**
> Einkaufsleiter eines Fertigungsbetriebs

— UNVERBINDLICH & KOSTENLOS

30 Tage testen.
Ohne Kreditkarte.

simplesystem.com/ai →



Fabian von Kleinsorgen
Einkaufsexperte



Die anhaltende fragile Lage im Nahen Osten ist für die globale Konjunktur eine schwere Last.

IMK: Deutsches Konjunkturbild weist Licht und Schatten auf

PROGNOSE: Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung erwartet für die deutsche Volkswirtschaft in diesem Jahr 1,3 Prozent Wachstum. 2027 könnten es 1,4 Prozent sein. BIP stellt die Konjunkturprognose im Detail vor.

Das Wachstum der deutschen Wirtschaft wird 2026 und 2027 stärker ausfallen als bisher erwartet. Das liegt zum einen an überraschend starken deutschen Exporten in der ersten Jahreshälfte 2026, zum anderen an den erhöhten staatlichen Ausgaben für Verteidigung und den zusätzlichen Investitionen in Infrastruktur. Mit der besseren Ausgangsbasis dürfte das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) in diesem Jahr um durchschnittlich 1,3 Prozent und 2027 um 1,4 Prozent wachsen, so die neue Prognose des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung. Das seien 0,7 beziehungsweise 0,5 Prozentpunkte mehr als noch im Juni erwartet. Auch die Produktivität der deutschen Wirtschaft nehme in beiden Jahren spürbar zu.

Trotz der Aufhellung habe das Konjunkturbild weiterhin auch deutliche Schattenseiten: Der private Konsum bringt nach Einschätzung des IMK kaum Wachstumsimpulse, weil die Energiepreise infolge des Iran-Krieges länger erhöht bleiben werden und weil der beginnende staatliche Sparkurs die Wirtschaft belastet. Die Inflation betrage 2026 im Jahresdurchschnitt 2,7 Prozent und steige 2027 auf 2,9 Prozent. Die Beschäftigung sinke weiter leicht, vor allem, weil der negative Trend in der Industrie trotz deutlich gestiegener Aufträge vorerst anhalte. Die Arbeitslosenquote werde 2026 und 2027 bei 6,4 Prozent liegen.

„Der Standort Deutschland ist robuster, als etliche Abgesänge der letzten Zeit suggerieren. Allerdings sehen wir noch keinen sich selbst tragenden Aufschwung, weil Energiepreise und Wirtschaftspolitik die Konsumnachfrage ausbremsen“, sagt **Sebastian Dullien**, wissenschaftlicher Direktor des IMK. „Es wäre ein Fehler, die Binnenwirtschaft in Deutschland durch Sozialkürzungen zu schwächen und die Unsicherheit mit Reformdiskussionen zu erhöhen. Wir werden die Probleme der deutschen Wirtschaft nur lösen können, wenn wir sie korrekt analysieren. Die akuten Probleme sind in erster Linie Folge externer Schocks – bei den Energiepreisen und durch den Protektionismus in China und den USA. Es sind keine klassischen Probleme preislicher Wettbewerbsfähigkeit.“

Folgen des Iran-Krieges sind Gift für die Konjunktur

Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) stelle derzeit ein „Abwärtsrisiko“ für das prognostizierte Wachstum dar. Weitere Risiken seien eine verschärfte Energiekrise durch eine weitere Eskalation des Iran-Krieges, deutlich steigende Nahrungsmittelpreise als Folge der Kriege am Golf und in der Ukraine sowie der Hitzewellen, schließlich internationale Finanzmarktturbulenzen, ausgelöst durch mögliche Übertreibungen bei Bewertungen von KI-Werten oder die hohe Staatsverschuldung der USA.

Auch die Weltwirtschaft habe sich bislang robuster entwickelt als noch vor Kurzem erwartet. Das IMK rechnet mit einem „fortdauernden, moderaten Wachstum“, weist aber auch auf die möglichen Risiken hin, vor allem durch international noch höhere Energiepreise. Konkret prognostizieren die Düsseldorfer Ökonomen für 2026 eine Zunahme des globalen BIP um 2,9 Prozent, 2027 um 3,0 Prozent. Für die USA geht das IMK von einem Wirtschaftswachstum von 2,0 beziehungsweise 1,8 Prozent aus.

Foto: © matejmo/iStock

Ifo: Erholungskräfte gewinnen die Oberhand

Die Erholung der deutschen Wirtschaft setzt sich fort. Nach einem starken Jahresbeginn hat die Dynamik im zweiten Quartal zwar etwas nachgelassen, geht aus der ifo Konjunkturprognose Herbst 2026 hervor. Danach ließen die infolge des Iran-Krieges kräftig gestiegenen Energiepreise die Inflation steigen und belasteten die konsumnahen Dienstleistungsbereiche. Die expansive Finanzpolitik in Deutschland und zunehmende Impulse aus dem Ausland verhinderten jedoch stärkere Bremsspuren durch den Energiepreisschock. Das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt wird im laufenden Jahr voraussichtlich um 1,4 Prozent, im kommenden Jahr um 1,2 Prozent und im Jahr 2028 um 0,8 Prozent zunehmen. Im Vergleich zur ifo Konjunkturprognose Sommer 2026 wurde die Wachstumsrate für das laufende Jahr um 0,6 Prozentpunkte und für das kommende Jahr um 0,4 Prozentpunkte angehoben.

Neue konjunkturelle Störfeuer

Die Erholung der deutschen Wirtschaft setzte sich laut ifo-Einschätzung im Sommer 2026 fort. Vor allem im Verarbeitenden Gewerbe und bei unternehmensnahen Dienstleistern konnte die Wertschöpfung zulegen.

Seit Juli dieses Jahres seien jedoch neue konjunkturelle Störfeuer hinzugekommen. Ein hohes Risiko geht vom weiteren Verlauf der Energiepreise aus. Sollte sich der Konflikt im Nahen Osten verschärfen, könnten die Weltmarktpreise für Energie weiter steigen. Das Risiko von Lieferengpässen und einer Gasmangellage würde zunehmen, die Produktion könnte beeinträchtigt werden und der Inflationsdruck steigen. Umgekehrt könnten die Energiepreise schneller zurückgehen als angenommen, wenn es zu einem Abkommen zwischen dem Iran und den USA käme.



„Es hängt viel davon ab, ob sich die geopolitische Lage wieder spürbar beruhigt."

Ist das Glas halb voll oder halb leer?

In jüngster Zeit mehren sich die Anzeichen, dass die deutsche Konjunktur nach Jahren des Stillstandes doch wieder etwas an Fahrt gewinnt. Wie Sie in den Konjunkturberichten auf den ersten Seiten dieser Ausgabe lesen können, haben führende Wirtschaftsforschungsinstitute ihre Prognosen nach oben korrigiert. Ein weiterer Beleg für die zarten Erholungstendenzen ist auch die Entwicklung des S&P Global Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI). Danach hat die Aufholjagd der deutschen Industrie im August an Dynamik gewonnen.

Es gibt aber auch Stimmen am Markt, die den aufkommenden Optimismus dämpfen. So sprechen die Experten der DekaBank von einem „Fehlstart ins dritte Quartal". Hitze, Dürre, Niedrigwasser, Werksferien und hohe Spritpreise seien eine verheerende Kombination von Belastungen, die sich zuletzt bremsend auf die Konjunktur ausgewirkt hätten. Die Folge seien kräftige Rückgänge in allen relevanten „harten" Indikatoren mit einer Ausnahme: der Bauproduktion. Zudem habe der im Vergleich zu den Güterexporten stärkere Rückgang der Güterimporte geholfen, aber letztlich sei das auch kein Ruhmesblatt. Man könne mit Fug und Recht behaupten, dass der Start in das dritte Quartal aus konjunktureller Sicht misslungen sei.

Die Frage, ob das „konjunkturelle Glas" halb voll oder halb leer ist, lässt sich wohl erst dann exakt beantworten, wenn bis Jahresende alle führenden Institute ihre Herbstprognosen veröffentlicht haben. Es hängt auch viel davon ab, ob sich die fragile geopolitische Lage wieder spürbar beruhigt.

Zum Schluss noch ein Wort von mir in eigener Sache: Die BIP-Oktober-Ausgabe 2026 wird meine letzte sein. Nach 39 Berufsjahren – 17 davon beim BME in Eschborn – verabschiede ich mich in den Ruhestand. Ich bin stolz darauf, an allen Ausgaben unseres Fachmagazins BIP – Best in Procurement seit seinem Start im Mai 2010 redaktionell mitgewirkt zu haben. Es war eine spannende Zeit für mich. Denn ich konnte die rasanten Entwicklungen in Einkauf und Logistik hautnah publizistisch begleiten. Dafür bin ich sehr dankbar.

Ich verabschiede mich und wünsche viel Spaß beim Lesen der neuen BIP.

Herzlichst Ihr
Frank Rösch, BIP-Chefredakteur

Foto: © Jochen Günther/BME



Geopolitische Risiken werden zum Lackmustest für den Einkauf

RISIKOMANAGEMENT: Einkauf und Supply Chain Management (SCM) sind Schlüsselfunktionen für Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftliche und gesellschaftliche Souveränität. Wenn geopolitische Risiken nicht mehr verlässlich kalkulierbar sind, muss der Einkauf in wirtschafts-, handels-, energie- und sicherheitspolitische Entscheidungen stärker eingebunden werden.

Die geopolitische Lage ist für Einkauf und SCM zu einem unmittelbaren Beschaffungs- und Versorgungsrisiko geworden. Unternehmen sehen sich mit einer Vielzahl gleichzeitig wirkender Belastungen konfrontiert: Konflikte, Energiepreisschocks, Unsicherheiten auf zentralen Handelsrouten, steigende Versicherungs- und Transportkosten sowie wachsende strategische Abhängigkeiten. Diese Gleichzeitigkeit macht die Lage so herausfordernd. Viele Risiken lassen sich in ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen kaum noch belastbar voneinander trennen oder gegeneinander abwägen. Für den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ist deshalb klar, worum es im Kern geht: „Einkauf und Supply Chain Management sind heute ein strategischer Stabilitätsfaktor für Unternehmen und Standorte“, sagt BME-Hauptgeschäftsführer **Lars Kleeberg**.

Volatile Lieferketten und Energiepreise als Versorgungsrisiko

Besonders spürbar sind die Auswirkungen derzeit bei Energie und Logistik. Steigende Energiepreise verteuern Produktion, Transport und Lagerhaltung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Hinzu kommen volatile Frachtraten, höhere Risikoprämien und eine insgesamt sinkende Planbarkeit bei Beschaffungs- und Investitionsentscheidungen. Die Spannungen rund um die Straße von Hormus zeigen erneut, wie schnell geopolitische Spannungen auf Energiepreise, Handelswege und Lieferketten durchschlagen können. „Beschaffung ist heute nicht nur

Foto: © Douglas Rissing/iStock

eine Frage von Preis, Qualität und Verfügbarkeit. Sie ist zunehmend auch eine Frage geopolitischer Urteilsfähigkeit, resilienter Lieferantenstrukturen, Diversifizierung und strategischer Vorausschau. Einkaufsverantwortliche sichern Versorgung unter erschwerten Bedingungen, bewerten Märkte neu und schaffen Stabilität in einem Umfeld, das selbst instabiler geworden ist“, so Kleeberg.

Der BME setzt sich dafür ein, dass die Perspektive des Einkaufs politisch stärker berücksichtigt wird. Unternehmen brauchen in der aktuellen Lage verlässliche energiepolitische Rahmenbedingungen, offene und sichere Handelswege sowie einen Regulierungsrahmen, der Resilienz stärkt, statt zusätzliche Unsicherheit zu erzeugen.

Global-Sourcing-Strategie überprüfen

Der BME sieht weiterhin erhebliche Risiken für Industrie und Beschaffung und empfiehlt Unternehmen, geopolitische Unsicherheiten künftig stärker in ihre Sourcing-Strategien einzupreisen. Kleeberg: „Der Konflikt um die strategisch wichtige Straße von Hormus hat die Verwundbarkeit globaler Lieferketten schonungslos offengelegt.“ Der BME empfiehlt deshalb seinen Mitgliedern, im Rahmen ihrer Global-Sourcing-Strategie künftig einen Risikoaufschlag zu berücksichtigen. „Erfolgreiches Global Sourcing wird nicht durch den niedrigsten Preis entschieden, sondern durch die Fähigkeit, Risiken zu beherrschen. Resilienz, Transparenz und konsequentes De-Risking werden zum Wettbewerbsvorteil, wenn geopolitische Ereignisse globale Lieferketten innerhalb weniger Tage aus dem Gleichgewicht bringen“, so Kleeberg weiter.

Die zeitweilige Blockade der einzigen Seeverbindung zwischen dem Persischen Golf und dem offenen Meer sei längst kein kurzfristiger Störfall mehr, sondern ein struktureller Wendepunkt für das Global Sourcing der Unternehmen. Deshalb würden viele Unternehmen ihre bisherigen Beschaffungsstrategien überdenken. Der Fokus verschiebe sich zunehmend von reinen Kosteneinsparungen hin zu resilienteren Lieferketten. Der Nahost-Konflikt zeige, dass geopolitische Risiken zu einem zentralen Faktor für das operative Geschäft der Unternehmen geworden seien.

Risikomanagement gehört kontinuierlich auf den Prüfstand von Einkauf, Logistik und SCM

Der BME empfiehlt seinen Mitgliedern, ihr Risikomanagement neu auszurichten. Kritische Vorprodukte sollten nicht mehr ausschließlich aus einzelnen Regionen bezogen werden. Vielmehr ist Multiple Sourcing das Gebot der Stunde. Auch die bisher übliche Konzentration von Lieferanten-Clustern in den Anrainerstaaten des Nahen Ostens sowie die starke Abhängigkeit von einzelnen Transportkorridoren sind nicht mehr zeitgemäß.

Straße von Hormus

Fact Sheet

- Der rund 167 Kilometer lange Schifffahrtsweg zwischen Iran und Oman ist der einzige Seeweg in den Persischen Golf.
- Am engsten Punkt ist die Meerenge rund 33 Kilometer breit; die Schifffahrtsroute verläuft in klar markierten Verkehrstrennungsgebieten, deren Fahrspuren je Richtung nur wenige Kilometer Breite messen.
- In friedlichen Zeiten passieren pro Tag rund 20 Millionen Barrel Rohöl und Mineralölprodukte die Meerenge.
- Über Hormus laufen mehr als ein Viertel des globalen seegestützten Ölhandels sowie rund ein Fünftel des globalen LNG-Handels.
- Zu den wichtigsten Exporteuren über die Passage zählen Saudi-Arabien, Iran, Irak, Kuwait, die VAE und Katar.

Quelle: Germany Trade and Invest (GTAI)

Risikomanagement in Einkauf und SCM ist längst mehr als nur Schadensbegrenzung. Richtig aufgesetzt, trägt es entscheidend zur Stabilität, Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit bei.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Wenn Lieferketten zur Machtfrage werden

GEOPOLITIK: In einer Welt verschärfter Konkurrenz um wirtschaftlichen Einfluss gewinnen globale Lieferketten als Instrumente geopolitischer Machtausübung an Bedeutung. Tobias Gehrke, Senior Policy Fellow am European Council on Foreign Relations (ECFR), analysiert im BME-Interview die strukturellen Verschiebungen der globalen Handelsarchitektur.

Herr Gehrke, Sie beschreiben eine Welt zunehmender geoökonomischer Konkurrenz. Was unterscheidet diese Phase fundamental von früheren Globalisierungsphasen?
Tobias Gehrke: Der entscheidende Unterschied liegt in der Logik, mit der Staaten die politischen Effekte der globalen Wirtschaft einschätzen. Früher glaubten wir, dass wirtschaftliche Verflechtung zu politischer Konvergenz führt. Heute wissen wir, dass Interdependenz nicht automatisch zu Annäherung führt. Sie schafft Hebel, Abhängigkeiten und Risiken, die immer mehr als geopolitisches Schlachtfeld genutzt werden. Globale Lieferketten sind auf der Logik von Effizienz gewachsen, heute müssen sie aber auch geopolitische Faktoren berücksichtigen.

Der Begriff „weaponized interdependence" spielt für Sie eine zentrale Rolle. Wie konkret zeigt sich diese Entwicklung aktuell für europäische Unternehmen?
Das Tückische ist, dass der Mechanismus immer öfter gar nicht mehr aktiviert werden muss. Wenn europäische Unternehmen bestimmte Lieferkettenentscheidungen oder Compliance-Maßnahmen aus Angst vor Gegensanktionen unterlassen, kann sich der politische Effekt von „weaponized interdependence" bereits entfalten. Das ist ein sogenannter Chilling-Effekt. Ein konkretes Beispiel: Chinas neue Vorschriften zur Lieferkettensicherheit vom April 2026 kriminalisieren explizit die Einhaltung ausländischer Sanktionen und De-Risking-Maßnahmen. Das bedeutet, europäische Unternehmen, die EU-Recht befolgen wollen, könnten sich gleichzeitig chinesischem Sanktionsrecht aussetzen. Auch das ist eine Form der Supply Chain Wars, die wir gerade erleben.

Sie argumentieren, dass Märkte zunehmend „geschlossen" werden, insbesondere in den USA. Welche langfristigen Konsequenzen hat das für den globalen Handel?
Was wir gerade sehen, ist ein struktureller Rückzug der USA aus der globalen Handelsarchitektur, die sie selbst aufgebaut haben. Die Konsequenz ist nicht weniger Handel insgesamt, der findet natürlich weiterhin statt, sondern Handel in politisch geformten Blöcken, wo nicht mehr unbedingt komparative Vorteile entscheiden, sondern geo-



Unternehmen müssen sich auf eine Welt einstellen, in der sie zwischen konkurrierenden Rechtssystemen eingeklemmt sind.

Tobias Gehrke, Senior Policy Fellow
am European Council on Foreign Relations (ECFR)

Foto: © Tobias Gehrke



politische Zugehörigkeit und die Zusammensetzung von Lieferketten.

Trotz der europäischen De-Risking-Strategie steigt die Abhängigkeit von China in bestimmten Bereichen weiter. Wie lässt sich dieses Spannungsfeld erklären?
Europäisches De-Risking ist bislang eher eine Strategie auf dem Papier als eine operative Agenda. Unternehmen sind weiterhin stark von wirtschaftlichen Grundsätzen getrieben und müssen schauen, dass sie preislich wettbewerbsfähig bleiben. Neue Zulieferer zu finden, kann kurzfristig teuer sein, stärkt langfristig jedoch die Resilienz der Unternehmen. Hier sind auch die Regierungen gefragt: Sie müssen klar definieren, welche Abhängigkeiten tatsächlich kritisch sind. Darauf aufbauend sollten sie Anreize und Auflagen schaffen, die De-Risking wirtschaftlich tragfähig machen. Es sind also sowohl Regierungen als auch Unternehmen gefordert, diese Agenda weiterzuentwickeln.

Sie sprechen von „beispiellosen" Marktverzerrungen durch China. Welche Auswirkungen hat dies konkret auf europäische Industrien wie Automobil, Stahl oder Chemie?
Man muss die Quelle dieser Verzerrungen klar benennen: China gibt rund 4,5 Prozent seines Bruttoinlandsproduktes für Industriesubventionen aus. Das ist etwa doppelt so viel wie der EU-Durchschnitt. Dazu kommt eine Renminbi-Unterbewertung von schätzungsweise 15 bis 30 Prozent; diese wirkt faktisch als Exportsubvention auf alles, was China verkauft. Das Ergebnis ist ein ruinöser Preiskampf im Inland, den viele chinesische Hersteller nur durch massenhafte Exporte überleben. Wenn wir das nicht als systemisches Problem behandeln, werden wir es auch nicht lösen. In der Automobil- und Chemieindustrie sehen wir das bereits sehr stark, weitere Sektoren werden folgen.

In Schlüsselindustrien zeichnen sich zunehmende Überkapazitäten ab. Welche Risiken ergeben sich daraus für europäische Unternehmen?
Binnen fünf Jahren könnte China in fast allen großen europäischen Fertigungssektoren preislich wettbewerbsfähig sein – so etwa im Maschinenbau, in der Pharmabranche, Medizintechnik, Industrierobotik, bei Batterien und Windkraft. Wenn die europäischen Produzenten wegfallen, folgen auch die Zuliefernetzwerke, denn chinesische Hersteller bevorzugen chinesische Vorleistungen. Die Abhängigkeit wird weiter steigen und damit Beijings Druckmittel. Aber die damit verbundene Deindustrialisierung kann auch weitreichende politische Folgen haben, wenn lokale Produktionsstätten zu schnell unter Druck geraten und die Transformation der Branchen und der Millionen betroffenen Arbeitnehmer nicht gesteuert werden kann.

Wie bewerten Sie die Rolle staatlicher Industriepolitik im Vergleich zwischen den USA, China und der EU? Ist Europa hier strukturell im Nachteil?
Ja. Weder die Entscheidungsgeschwindigkeit noch das verfügbare Kapital sind mit Washington oder Beijing vergleichbar. Aber der tiefere Nachteil ist ein konzeptioneller und politischer: Die europäische Wettbewerbsdebatte ist dominiert von Kämpfen um Randlösungen wie Deregulierung und Bürokratieabbau. Auch das ist wichtig, aber europäische Produzenten stehen im Wettbewerb mit dem größten Exportsubventionsprogramm der modernen Wirtschaftsgeschichte in China und einem massiven Kapitalvorteil aus den USA. Da braucht es große Lösungen, um den europäischen Binnenmarkt wirklich zu stärken. Der Draghi-Report hat einige davon konkret auf den Tisch gelegt. Leider wurden bislang nur wenige dieser Vorschläge umgesetzt.

Während China seine Abhängigkeit vom Westen reduziert, ist mit Blick auf Europa oft das Gegenteil der Fall. Welche strategischen Optionen hat die EU, um dieses Ungleichgewicht zu korrigieren?
Ich glaube, Europa hat mehr Hebel, als es nutzt. Aber es muss sich auch trauen, sie einzusetzen. Europa braucht eine ehrliche Debatte über Zölle, die die chinesischen Kostenverzerrungen tatsächlich ausgleichen. Nicht als Protektionismus, sondern als Reaktion auf staatlichen Kapitalismus in einem Ausmaß, das der Markt allein nicht korrigieren kann.

Das Interview führte Silva Certan-Mallmann,
Head of Innovation & International Product Development
der BME Marketing GmbH.

Save the Date

Auf dem 61. Symposium Einkauf und Logistik in Berlin hält Tobias Gehrke am 19. November 2026 vor dem Beginn des Abschlussplenums in der Mixed-Zone beim BME-Stand einen Vortrag zum Thema „Europe in the supply chain wars".

Foto: © Nuthawut Somsuk/iStock

„Die aktuelle Entwicklung in Nahost wird das Global Sourcing nachhaltig prägen“

RISIKOMANAGEMENT: Der am 28. Februar begonnene Iran-Krieg und die damit verbundene Blockade der Straße von Hormus haben nicht nur den Welthandel empfindlich getroffen. Auch die Anrainerstaaten Irak, Syrien, Saudi-Arabien sowie die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) fürchten um Einbußen im Geschäft mit ausländischen Investoren und industriellen Einkäufern. Über die aktuelle Lage in der Region sprach BIP exklusiv mit Martin Henkelmann, CEO der Deutsch-Emiratischen Industrie- und Handelskammer (AHK).

Herr Henkelmann, welche langfristigen Auswirkungen befürchten Sie für die globalen Lieferketten durch die Blockade der Straße von Hormus?

Martin Henkelmann: Die Straße von Hormus ist eine der wichtigsten Handelsrouten der Welt. Eine anhaltende Blockade oder wiederkehrende Störungen hätten weitreichende Folgen für die globale Wirtschaft und würden die internationalen Lieferketten nachhaltig verändern. Die Auswirkungen sind bereits heute spürbar: Steigende Energiepreise sowie höhere Transport-, Versicherungs- und Finanzierungskosten belasten Unternehmen weltweit. Sollte die Unsicherheit anhalten, könnten sich Handelsströme dauerhaft verlagern.



Ist der Konflikt um eine der wichtigsten Verkehrsrouten für den Welthandel längst nicht mehr nur ein kurzfristiger Störfall, sondern ein struktureller Wendepunkt für das Global Sourcing der Unternehmen?

Wir sehen hier einen seit Jahren anhaltenden Trend. Der aktuelle Konflikt macht wieder deutlich, dass geopolitische Risiken längst zu einem wichtigen Bestandteil bei der Analyse der globalen Lieferketten geworden sind. Unternehmen richten ihre Beschaffungs- und Logistikstrategien deshalb mehr und mehr an Aspekten der globalen politischen Entwicklungen aus.

Wir beobachten, dass Unternehmen ihre Abhängigkeit von einzelnen Transportwegen reduzieren, Lieferanten stärker diversifizieren sowie in alternative Handelsrouten und zusätzliche Lagerkapazitäten investieren. Dadurch werden Lieferketten widerstandsfähiger, gleichzeitig steigen jedoch die Kosten für Logistik, Transport und Versicherungen.

Alternative Logistikstandorte und Transportkorridore gewinnen zunehmend an strategischer Bedeutung. Oman spielt dabei mit den Häfen Salalah, Suhar und Duqm, die außerhalb der Straße von Hormus liegen, eine wichtige Rolle. Parallel dazu werden ergänzende Landverbindungen innerhalb der VAE und für andere Golfstaaten über Saudi-Arabien, Jordanien und Syrien als Teil einer breiter diversifizierten Logistikstrategie diskutiert.

Die VAE haben in den vergangenen Jahren gezielt in ihre Hafen- und Logistikinfrastruktur investiert, um ihre Rolle als internationale Handelsdrehscheibe weiter auszubauen. Im aktuellen geopolitischen Umfeld gewinnen insbesondere die Häfen außerhalb der Straße von Hormus, wie Fujairah und Khor Fakkan an der Ostküste, an Bedeutung. Sie bieten Unternehmen zusätzliche Optionen zur Diversifizierung ihrer Lieferketten und können Risiken teilweise

Foto: © tumsasedgars/iStock



Foto: © AHK

Geopolitische Risiken sind längst wichtiger Bestandteil bei der Analyse globaler Lieferketten.

Dr. Martin Henkelmann,
CEO der Deutsch-Emiratischen Industrie- und Handelskammer

abfedern. Allerdings können sie die Kapazitäten der großen Häfen in der Region nicht vollständig ersetzen.

Eine vollständige Rückkehr zu den hochoptimierten Just-in-Time-Lieferketten der Vergangenheit erwarten wir nicht. Die zurückliegenden Monate haben noch einmal verdeutlicht, dass Resilienz und Versorgungssicherheit ebenso entscheidend sind wie Kosteneffizienz. Die aktuelle Entwicklung wird das Global Sourcing nachhaltig prägen.

Die VAE haben – wie die Anrainer Katar, Kuwait und Oman – stark unter den Auswirkungen des Iran-Krieges gelitten. Befürchten Sie ein Ausweichen westlicher Firmen auf sicherere Märkte oder erwarten Sie eine baldige Erholung in Nahost?
Wir beobachten derzeit keine generelle Abwanderung deutscher oder europäischer Unternehmen aus den VAE. Vielmehr sehen viele Unternehmen die Region weiterhin als strategisch wichtigen Standort und bewerten ihre Investitionen mit einem langfristigen Blick. Entscheidend wird sein, wie schnell sich die regionale Lage stabilisiert und wie Unternehmen ihre Lieferketten und Geschäftsmodelle an das veränderte Umfeld anpassen.

Wichtig ist, die Auswirkungen differenziert zu betrachten. Die Herausforderungen unterscheiden sich deutlich je nach Land und Branche. Während einige Unternehmen stärker mit logistischen Engpässen, längeren Transportwegen und höheren Kosten konfrontiert sind, können andere diese durch höhere Margen, alternative Beschaffungsstrategien oder bereits aufgebaute Lagerbestände besser abfedern. Besonders betroffen sind Bereiche wie Konsumgüter und Einzelhandel, insbesondere bei Produkten mit niedrigen Margen, da Kostensteigerungen und eine veränderte Nachfrage stärker ins Gewicht fallen. Gleichzeitig sehen wir weiterhin positive Entwicklungen in Bereichen wie In-frastruktur, Energie und Technologie, die von langfristigen Investitionsprogrammen in der Region profitieren.

Die aktuelle Situation zeigt einmal mehr, wie wichtig eine strategische Ausrichtung, flexible Lieferketten und ein differenzierter Blick auf die jeweiligen Märkte und Branchen sind. Wir sind zuversichtlich, dass die Golfstaaten auch künftig eine zentrale Rolle im globalen Handel einnehmen und Unternehmen weiterhin attraktive Wachstums- und Geschäftsmöglichkeiten bieten werden.

Haben Sie Tipps für Einkäufer beim Markteintritt in die VAE? Was hat sich 2026 verändert?
Länder wie die VAE, Oman oder auch Katar sollten als langfristiger strategischer Standort betrachtet werden und nicht nur als kurzfristige Beschaffungs- oder Absatzregion. Die vergangenen Jahre haben außerdem gezeigt, dass Unternehmen ihre Lieferketten widerstandsfähiger aufstellen müssen, durch Diversifizierung, lokale Partnerschaften und ein fundiertes Verständnis der regionalen Rahmenbedingungen. Verändert haben sich vor allem die Geschwindigkeit und Komplexität, mit der Unternehmen auf externe Entwicklungen reagieren müssen. Dies ist jedoch kein rein regionales Thema: Geopolitische Veränderungen, neue Handelsrouten und veränderte Kostenstrukturen beeinflussen heute weltweit strategische Entscheidungen. Gerade beim Markteintritt ist eine fundierte Vorbereitung entscheidend. Unternehmen sollten den Markt analysieren, potenzielle Partner identifizieren und die lokalen Gegebenheiten verstehen. Genau hier unterstützen wir als AHK mit unseren Markteintrittsprogrammen.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Weitere Infos hier



Brexit bremst britische Wirtschaft und deutsche Ausfuhren

AUSSENHANDEL: Einer aktuellen Studie des Kreditversicherers Allianz Trade zufolge ist die britische Wirtschaft trotz Brexit zwar stabil, aber ohne den EU-Austritt vor zehn Jahren wäre die Wirtschaftsleistung heute höher. BIP fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Zehn Jahre nach dem Brexit zeigt sich die britische Wirtschaft insgesamt robust, bleibt aber deutlich hinter ihrem Potenzial zurück. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Kreditversicherers Allianz Trade. Das habe auch Folgen für Deutschland und die Europäische Union (EU), die mit einer dauerhaft geringeren Handelsdynamik, stärkerem Wettbewerb und hoher Unsicherheit durch die anhaltende politische Instabilität kämpften.

Resilienz ohne Revival

„Der befürchtete Brexit-Kollaps blieb aus – der Befreiungsschlag aber auch", sagt Maxime Darmet, Senior Volkswirt bei Allianz Trade. „Der Preis, den die Briten mit dem Brexit bezahlen, ist kein punktueller Einbruch, sondern ein dauerhafter Wachstumsverlust. Die Wirtschaft ist weiterhin stabil und seit 2016 durchschnittlich 1,4 Prozent pro Jahr gewachsen – allerdings ist das deutlich unter dem eigentlichen Potenzial vor dem Brexit. Ohne den Brexit wäre die britische Wirtschaftsleistung heute zwei bis vier Prozent höher."

Für die geringere Dynamik zeichnen vor allem geringere Investitionen, schwache Produktivitätszuwächse und zunehmende Handelshemmnisse verantwortlich. Darunter leiden auch deutsche und europäische Exporteure.

Einbußen im deutschen Exportgeschäft

„Der Brexit hat – wenig überraschend – zu Milliardenverlusten im Handel geführt, insbesondere der Handel mit der Europäischen Union wurde ausgebremst. Er liegt rund 21 Prozent unter einem Szenario ohne Brexit", sagt Milo Bogaerts, CEO von Allianz Trade in Deutschland, Österreich und der Schweiz. „Für deutsche Exporteure ist Großbritannien seit dem Brexit kein Selbstläufer mehr, sie kämpfen mit mehr Bürokratie, höheren Kosten und vor allem stärkerer Konkurrenz. Sie mussten empfindliche Einbußen bei den Exporten und Marktanteilen hinnehmen, während Konkurrenten aus China und den USA hinzugewonnen haben."

Besonders betroffen seien klassische Exportbranchen wie Maschinenbau, Automobil und Chemie, die traditionell eng in britische Wertschöpfungsketten eingebunden waren.

Annäherungsversuche bieten Chancen

Ein neues Handelsabkommen zwischen der Europäischen Union und Großbritannien könnte laut Allianz Trade die Brexit-Verluste teilweise umkehren. „Eine stärkere Annäherung zwischen der EU und Großbritannien könnte dem bilateralen Handel einen dynamischen Schub geben und auf EU-Seite jährliche Handelsgewinne von umgerechnet

Foto: © pixabay.com/stux

über 28 Milliarden Euro ermöglichen, davon knapp sieben Milliarden Euro für Deutschland – insbesondere in Schlüsselindustrien wie Automobil oder Lebensmittel", sagt Darmet.

Vorteil für EU-Staaten

Auch bei Investitionen und Industrie könnten EU-Standorte profitieren: Großbritannien kämpft mit höheren Handels- und Regulierungskosten und in der Folge wandern Investitionen zurück in die Europäische Union. Die Energiepreise sind im Vereinigten Königreich ebenfalls höher. Das belastet nach Einschätzung von Allianz Trade die Industrie und macht Investitionen unattraktiver. Zudem erhöht der europäische CO_2-Grenzausgleich (CBAM) künftig die Kosten für britische Exporte zusätzlich.

„Gerade energieintensive Industrien schauen sich wieder stärker innerhalb des EU-Binnenmarkts um", sagt Darmet. Das stärke Standorte wie Deutschland – trotz der aktuell schwierigen Rahmenbedingungen in der größten Volkswirtschaft der Eurozone.

„Die wirtschaftlichen Herausforderungen erfordern langfristige Reformen – politische Instabilität erschwert genau das. Die Planungsunsicherheit auf der Insel bleibt damit auch weiterhin bestehen, der Brexit hat diesen Trend noch verstärkt", so Darmet abschließend.

Der Brexit: ein langwieriger britischer EU-Austrittsprozess

Fact Sheet

- 23.06.2016: Referendum
  – 52 Prozent votieren für den EU-Austritt
- 29.03.2017: Start des formellen Austrittsprozesses
- 29.03.2019: Ursprünglich geplanter Austritt
- 31.01.2020: Austrittsabkommen tritt in Kraft
  – Großbritannien ist kein Mitgliedstaat mehr
- 01.01.2021: Ende der Übergangsphase („Brexit Day")
- 2023: Windsor-Abkommen
  – Der Vertrag gewährt Nordirland Zugang zum EU-Binnenmarkt

ADVERTORIAL



„Die meisten Lieferantenrisiken werden nicht übersehen, sondern zu spät erkannt."

3 Fragen an ...
Tim Pellegrino, Head of Sales & Partnerships, Coface Business Information

Viele Unternehmen investieren in Daten, Tools und Prozesse für ihre Supply Chain. Warum führt das nicht automatisch zu mehr Sicherheit?

TIM PELLEGRINO: Auf den ersten Blick erscheint das paradox: Unternehmen verfügen heute über mehr Daten als je zuvor und werden trotzdem immer wieder von Problemen bei Lieferanten überrascht. Die meisten Risiken werden jedoch nicht übersehen, sondern zu spät erkannt. Finanzielle Schieflagen oder Veränderungen im Markt kündigen sich oft lange vor einer tatsächlichen Störung an. Im Einkauf entscheidet deshalb nicht die Datenmenge, sondern vielmehr die Geschwindigkeit, mit der Risiken sichtbar werden und in Entscheidungen einfließen.

Was ist aus Ihrer Sicht die aktuell größte Herausforderung für Einkaufsorganisationen?

TIM PELLEGRINO: Viele Unternehmen müssen Risiken über Tausende Lieferanten hinweg bewerten. Die eigentliche Herausforderung besteht nicht darin, Informationen zu finden, sondern Prioritäten zu setzen. Welche Lieferanten sind wirklich kritisch? Wo besteht konkreter Handlungsbedarf? Und welche Entwicklungen haben tatsächlich Auswirkungen auf das eigene Geschäft? Einkaufsteams benötigen deshalb keine weiteren Datenpunkte, sondern fundierte Entscheidungsgrundlagen, um Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das Risiko am größten ist.

Warum verfolgt Coface Business Information einen anderen Ansatz als klassische Anbieter?

TIM PELLEGRINO: Der entscheidende Unterschied ist, dass wir Risiken nicht nur beobachten, sondern selbst tragen. Als ein weltweit führender Kreditversicherer treffen wir täglich Kreditentscheidungen und bewerten fortlaufend die Zahlungsfähigkeit von Unternehmen weltweit. Dieses Wissen fließt direkt in unsere Business Information Lösungen ein. Unsere Kunden erhalten dadurch nicht nur Unternehmensdaten, sondern Risikoeinschätzungen, Frühwarnindikatoren und Analysen, die auf realen Geschäftsbeziehungen und tatsächlichen Handelsrisiken basieren. So entsteht ein Informationsvorsprung, der fundiertere und schnellere Entscheidungen ermöglicht.

coface BUSINESS INFORMATION

Besuchen Sie Coface Business Information beim BME-Symposium am Stand A7.

Foto: © Coface

Algerien treibt Rohstoffförderung jenseits von Öl und Gas voran

BERGBAU: Mit drei Großprojekten bei Eisen, Phosphat und Zink baut die algerische Regierung den Bergbausektor aus. Gleichzeitig wurden die Beteiligungsregeln für Investoren gelockert, heißt es in einem Länderbericht von Germany Trade & Invest (GTAI).

Neben Öl und Gas schlummern noch weitere Rohstoffe in algerischen Böden, die bislang kaum abgebaut werden. Durch die Industrialisierungspolitik der algerischen Regierung kommt aber auch dem Bergbausektor eine immer größere Bedeutung zu. Drei Projekte stehen dabei im Fokus.

Eisenerzförderung in Gara Djebilet startet

In Gara Djebilet im Südwesten Algeriens liegen umfangreiche Eisenerzvorkommen mit geschätzten Reserven von rund 3,5 Milliarden Tonnen. Im Februar 2026 begann die industrielle Förderung nach jahrzehntelanger Planung. Ziel ist vor allem die Nutzung des Eisenerzes für die Herstellung von Stahlprodukten für die heimische Industrie. Eine Abnehmerbranche könnte die im Aufbau befindliche Automobilindustrie sein. Langfristig sollen bis zu 50 Millionen Tonnen Eisenerz gefördert werden. Damit würde Gara Djebilet zu einem bedeutenden Eisenerzstandort im globalen Vergleich werden.

Die Entwicklung des Projekts erfolgt unter Leitung des staatlichen Bergbaukonzerns Sonarem über dessen Tochter Feraal. Internationale Partner, insbesondere Unternehmen aus China und der Türkei, sind an der industriellen Umsetzung, dem Aufbau der Infrastruktur und der Weiterverarbeitung beteiligt. Ein zentrales Element ist die neue, 950 Kilometer lange Bahnverbindung über Tindouf nach Béchar. Sie ermöglicht den Anschluss an das nationale Schienennetz sowie den Abtransport zu Industriezentren und Exporthäfen. Im Februar 2026 erreichten die ersten Eisenerzlieferungen aus Gara Djebilet das Stahlwerk Tosyali Algérie in der Küstenstadt Bethioua.

Parallel dazu schreiten die Arbeiten an einem 200-Megawatt-Solarkraftwerk voran, das die Mine, die künftigen Erzaufbereitungsanlagen und die zugehörigen Industrieinfrastrukturen mit Strom versorgen soll.

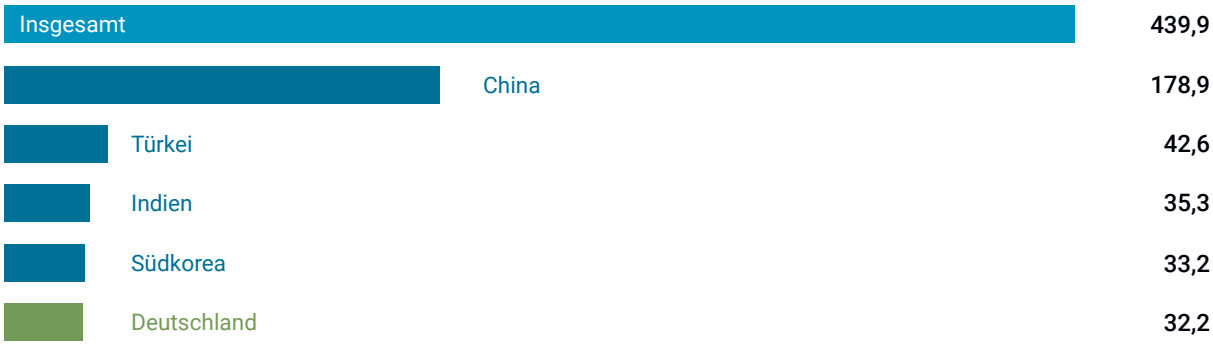
Bled El Hadba: Phosphat für heimische Produktion

Algerien verfügt laut dem United States Geological Survey (USGS) über Reserven von Phosphatgestein von rund 2,2 Milliarden Tonnen. Damit zählt das nordafrikanische Land weltweit zu den wichtigsten Reserveländern, liegt aber hinter Marokko, Australien, China, Ägypten, Tunesien und Russland.

Bei der Förderung gehört Algerien bislang nicht zu den zehn größten Produzenten. Allein in Bled El Hadba im

Deutschland ist wichtiges Lieferland von Bergbaumaschinen

Algerische Importe von Maschinen und Ausrüstungen für Bau- und Bergbauarbeiten, in Millionen US-Dollar (2024)



Quelle: UN Comtrade

Nordosten Algeriens liegen Reserven von 1,2 Milliarden Tonnen Rohphosphat, die nun genutzt werden sollen. Laut algerischer Regierung soll die Förderung Anfang 2027 starten und zu Beginn sechs Millionen Tonnen erreichen. Das Rohphosphat soll vor allem der heimischen Düngemittelproduktion zugutekommen. Das Projekt wird von den Staatsunternehmen Sonatrach und Sonarem getragen.

Zink- und Bleimine Tala Hamza wird entwickelt

In der Nähe des Mittelmeerhafens Bejaia liegt mit Reserven von 54 Millionen Tonnen eine der größten unerschlossenen Zinklagerstätten der Welt: die Mine Tala Hamza. Der Abbau ist schon jahrzehntelang geplant, verzögerte sich aber immer wieder durch administrative, grundstücksrechtliche und finanzielle Hürden. Im Jahr 2023 wurde das Projekt vonseiten der Politik wiederbelebt, seit 2026 laufen vorbereitende Arbeiten. Jährlich sollen rund 170.000 Tonnen Zinkkonzentrat und 30.000 Tonnen Bleikonzentrat gefördert werden, die Abbaudauer soll bei 20 Jahren liegen.

Der Abbau soll vom Gemeinschaftsunternehmen Bejaia Zinc & Lead erfolgen. Das Unternehmen ist ein Joint Venture zwischen der australischen Terramin und den beiden staatlichen algerischen Unternehmen ENOF (Entreprise Nationale des Produits Miniers Non-Ferreux et des Substances Utiles) und ORGM (Office National de Recherche Géologique et Minière). Die chinesische Gesellschaft Sinosteel wurde mit der technischen Umsetzung betraut. ENOF und ORGM gehören zur staatlichen Sonarem-Gruppe.

Möglichkeiten für deutsche Technik und Ausrüstung

Deutsche Unternehmen könnten bei den Bergbauprojekten für die bestehenden Konsortien vor allem als spezialisierte Zulieferer, Technologielieferanten oder bei der Projektplanung und -umsetzung zum Zuge kommen. Chinesische Unternehmen und Technik sind derzeit allerdings deutlich präsenter. Unternehmen, die lokal produzieren, profitieren von der Politik der Importsubstitution. Darunter fällt zum Beispiel auch das deutsche Unternehmen Liebherr, das in einem Joint Venture mit dem staatlichen Unternehmen Entreprise Nationale des Materiels de Travaux Publics (ENMTP) Erdbewegungsmaschinen produziert.

Staatliche Ausschreibungen in dem Sektor werden auf der Ausschreibungsplattform BAOSEM veröffentlicht. Die AHK Algerien bietet darüber hinaus einen Ausschreibungsservice an.

Verena Matschoß/Germany Trade & Invest (GTAI)





Kreislaufwirtschaft wird zum strategischen Wachstumsmotor für die Industrie

ROHSTOFFE: Die Boston Consulting Group (BCG) hat im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) die Effekte der Kreislaufwirtschaft auf die Branchen Mobilität, Maschinenbau, Bauwesen, Energie sowie Textil untersucht.

Zusätzliche Wertschöpfung, resilientere Lieferketten, geringere Rohstoffabhängigkeiten und ein messbarer Beitrag zum Klimaschutz – die Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) ist ein strategischer Wachstumsmotor für den Industriestandort Deutschland. Die BCG-Studie „Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz: Chancen der Circular Economy für die deutsche Industrie“ zeigt: Die zirkuläre Bruttowertschöpfung kann sich von heute 60 Milliarden Euro auf bis zu 125 Milliarden Euro im Jahr 2045 mehr als verdoppeln – und das innerhalb bestehender Industrie- und Wertschöpfungsstrukturen. Die zusätzliche Wertschöpfung kann sich kumuliert bis 2045 auf bis zu 880 Milliarden Euro summieren, heißt es in einem BDI-Bericht.

Importabhängigkeit ist Achillesferse für Industrie

Die deutsche Industrie ist bei Schlüsselmaterialien für Zukunftstechnologien hochgradig von Importen abhängig. Bei Rohstoffen wie Lithium, Nickel und Seltenen Erden liegt die Importquote bei nahezu 100 Prozent. Entsprechend schlagen geopolitische Spannungen, Exportrestriktionen und Preissprünge direkt auf Lieferketten und Wettbewerbsfähigkeit durch. Zudem verschärft sich der globale Wettbewerb um ein begrenztes Angebot an kritischen Rohstoffen; Kupfer und Aluminium verteuerten sich in den vergangenen fünf Jahren um rund 60 Prozent, und der Lithiumpreis schwankte zwischen 10.000 und mehr als 50.000 Euro pro Tonne. Silber erzielte Anfang 2026 ein neues Allzeithoch – getrieben durch die wachsende Nachfrage aus Elektromobilität und erneuerbaren Energien, während die Förderkapazitäten global kaum Schritt halten konnten.

„Bis 2040 wird die Nachfrage nach kritischen Mineralien das Primärangebot übersteigen. Die hohe Importabhängig-

Foto: © Weedezign/iStock

keit bei Schlüsselrohstoffen ist schon heute die Achillesferse des Industriestandorts Deutschland. Kreislaufwirtschaft kann helfen, diese Verwundbarkeit zu verringern – zusammen mit mehr Diversifizierung sowie heimischer Rohstoffförderung und -verarbeitung“, sagt Holger Lösch, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des BDI.

Die Analyse zeigt: Recycling und Wiederverwendung könnten bis zum Jahr 2045 zwischen 20 und 40 Prozent der strategischen Rohstoffimporte ersetzen. Damit könnte die Importabhängigkeit besonders deutlich sinken – bei Seltenen Erden um bis zu 20 Prozent, bei Batteriematerialien um bis zu zehn Prozent. Hinzu kommt ein relevanter Klimaeffekt: Die Treibhausgasemissionen könnten um weitere elf Millionen Tonnen reduziert und die Kosten der Energiewende bis 2045 kumuliert um fast 40 Milliarden Euro gesenkt werden. Die Wiederverwendung und Aufbereitung von Komponenten für Windturbinen, Transformatoren und Batterien ermöglicht einen kosteneffizienteren Aufbau der Energiewende-Infrastruktur und verringert zugleich die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen.

„Kreislaufwirtschaft ist kein reines Nachhaltigkeitsthema, sondern in vielen Bereichen ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell“, sagt Patrick Herhold, Co-Leiter des Bereichs Klima und Nachhaltigkeit bei BCG und Senior Partner. „Wert kann dort entstehen, wo Unternehmen Materialflüsse kontrollieren, Rückgewinnung industriell skalieren und Sekundärrohstoffe wettbewerbsfähig einsetzen.“

Standortvorteil für Deutschland

Deutschland hat gute Voraussetzungen, um aus einer ambitionierten Circular Economy einen Standortvorteil zu entwickeln. Bis 2045 könnten jährlich bis zu 83 Millionen Tonnen Rezyklate verfügbar gemacht und zentrale Materialströme stärker im Inland gehalten werden. Darüber hinaus eröffnet die Kreislaufwirtschaft zusätzliche Wachstumsmärkte – etwa für Anlagen und Software mit einem globalen Volumen von über 150 Milliarden Euro. Gemeint sind damit vor allem Sortier- und Recycling-Technologien – ein Wachstumsmarkt, in dem der deutsche Maschinenbau als Technologieführer eine Schlüsselrolle einnehmen kann.

Auch auf Unternehmensebene zeigt sich erhebliches Potenzial: Remanufacturing- und Refurbishment-Modelle können höhere Margen erzielen als die klassische Neuproduktion und neue Kundensegmente erschließen. Entscheidend ist nun, dieses Potenzial in industrielle Skalierung und wirtschaftlich tragfähige Anwendungen zu übersetzen. Mit Einmalinvestitionen von rund 20 Milliarden Euro bis 2045 ließe sich die Circular Economy in Deutschland gezielt ausbauen und zusätzliche Wertschöpfung im Inland halten.

„Mehr Umsatz und Ertrag – mit weniger Materialeinsatz und neuen Geschäftsmodellen: Wer Materialflüsse kontrolliert, Rohstoffe zurückgewinnt und zirkuläre Geschäftsmodelle skaliert, schafft sich strukturelle Kostenvorteile und eröffnet neue Wachstumsfelder. Deutschland kann gerade durch seine industrielle Basis und technologische Stärke eine führende Rolle in der Kreislaufwirtschaft einnehmen und daraus einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil entwickeln“, sagt Alexander Meyer zum Felde, BCG-Partner und globaler Leiter für Kreislaufwirtschaft und Recycling.

„Kreislaufwirtschaft stärkt den Industriestandort gleich doppelt: Sie reduziert kritische Abhängigkeiten und schafft zusätzliche Wertschöpfung in Deutschland. Jetzt kommt es darauf an, Investitionen in zirkuläre Infrastruktur, Recycling- und Verwertungskapazitäten zu beschleunigen, Genehmigungsverfahren zu verkürzen, Märkte für Rohstoffe der Circular Economy zu entwickeln sowie Normen und Standards so weiterzuentwickeln, dass zirkuläre Produkte schneller in die industrielle Anwendung kommen“, sagt Holger Lösch.

Kreislaufwirtschaft bedeutet für den Einkauf einen strategischen Paradigmenwechsel: weg von der ausschließlichen Beschaffung primärer Rohstoffe hin zu einem intelligenten Ressourcenmanagement.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Zukunftstechnologien treiben die Metall-Nachfrage stark an

KRITISCHE METALLE: Die Deutsche Rohstoffagentur (DERA) hat eine neue Forschungsstudie zu potenziellen künftigen Rohstoffbedarfen im Bereich wichtiger Zukunftstechnologien vorgestellt. BIP fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Die DERA-Studie „Rohstoffe für Zukunftstechnologien" bietet einen Ausblick auf den Rohstoffbedarf in 34 führenden Technologien für das Jahr 2045. Auf der Grundlage heutiger Marktdaten und unterschiedlicher wirtschaftspolitischer Szenarien führten die Forschenden eine Abschätzung der Nachfrageentwicklung bei Rohstoffen für die Technologiecluster Mobilität, Luft- und Raumfahrt, Digitalisierung, Strom- und Datennetzwerke sowie Energietechnologien und Dekarbonisierung durch. Das Resultat: Der Bedarf an Rohstoffen für Zukunftstechnologien wird weiter stark wachsen. Bei zwölf von insgesamt 14 im Detail untersuchten Hochtechnologie-Metallen der Studie könnte der Bedarf derart stark ansteigen, dass die Nachfrage nach diesen Rohstoffen in 19 Jahren sogar den Umfang ihrer aktuellen Produktion übersteigen würde.



So werden nachhaltige Technologien wie beispielsweise die Wasser-Elektrolyse zu einem massiven Nachfrageanstieg nach Iridium führen. Der Bedarf nach dem Übergangsmetall könnte in 20 Jahren die aktuelle Produktion um das Zwölffache übersteigen. Der weitere Ausbau der eMobilität könnte dazu führen, dass im gleichen Zeitraum die Nachfrage nach dem Batterierohstoff Lithium die heutige Produktion des Metalls um den Faktor fünf übertrifft.

Auch der Bedarf an schweren Seltenen Erden wächst durch ihre zunehmende Verwendung in Traktionsmotoren, Windrädern oder Klimaanlagen rasant und könnte laut Studie 2045 ihre heutige Weltproduktion gleichfalls deutlich übersteigen. Der Einsatz in Superlegierungen dürfte zu einer stark steigenden Nachfrage nach den Metallen Rhenium und Tantal führen. Eine Vervielfachung der bisherigen Nachfrage halten die Forschenden bei Platin für möglich. Grund ist der stark wachsende Ausbau von Rechenzentren, auch wegen der zunehmenden KI-Nutzung.

DERA-Leiter Peter Buchholz: „Der starke Ausbau der erneuerbaren Energietechnologien und der Elektromobilität in den 2010er-Jahren hat gezeigt, wie stark Zukunftstechnologien die Rohstoffnachfrage und damit die Rohstoffmärkte beeinflussen können. Gleichzeitig nimmt der Wettbewerb um Rohstoffe im geopolitischen Kontext immer weiter zu. Auch deshalb hat das Rohstoffthema überall die obersten Führungsebenen in Wirtschaft und Politik erreicht."

Die DERA betreibt im Auftrag der Bundesregierung ein umfassendes Rohstoffmonitoring, um Schwachstellen am Anfang der Wertschöpfungsketten frühzeitig zu erkennen und auf potenzielle Preis- und Lieferengpässe im Rohstoffsektor hinzuweisen. Die Forschungsstudie ist als Untersuchung der aktuellen und zukünftigen Rohstoffnachfrage ein wichtiger Eckpfeiler des DERA-Rohstoffmonitorings und wird daher alle fünf Jahre aktualisiert.

Download-Link zur Studie

Foto: © NicoElNino/iStock



IHR PROCUREMENT PARTNER FÜR **MESSBARE ERGEBNISSE**

Seit 30 Jahren verwandeln wir Einkauf und Supply Chain in wahre Werttreiber mit messbaren Ergebnissen.

Wir liefern keine Folien, sondern setzen Optimierungen gemeinsam mit unseren Kunden um.

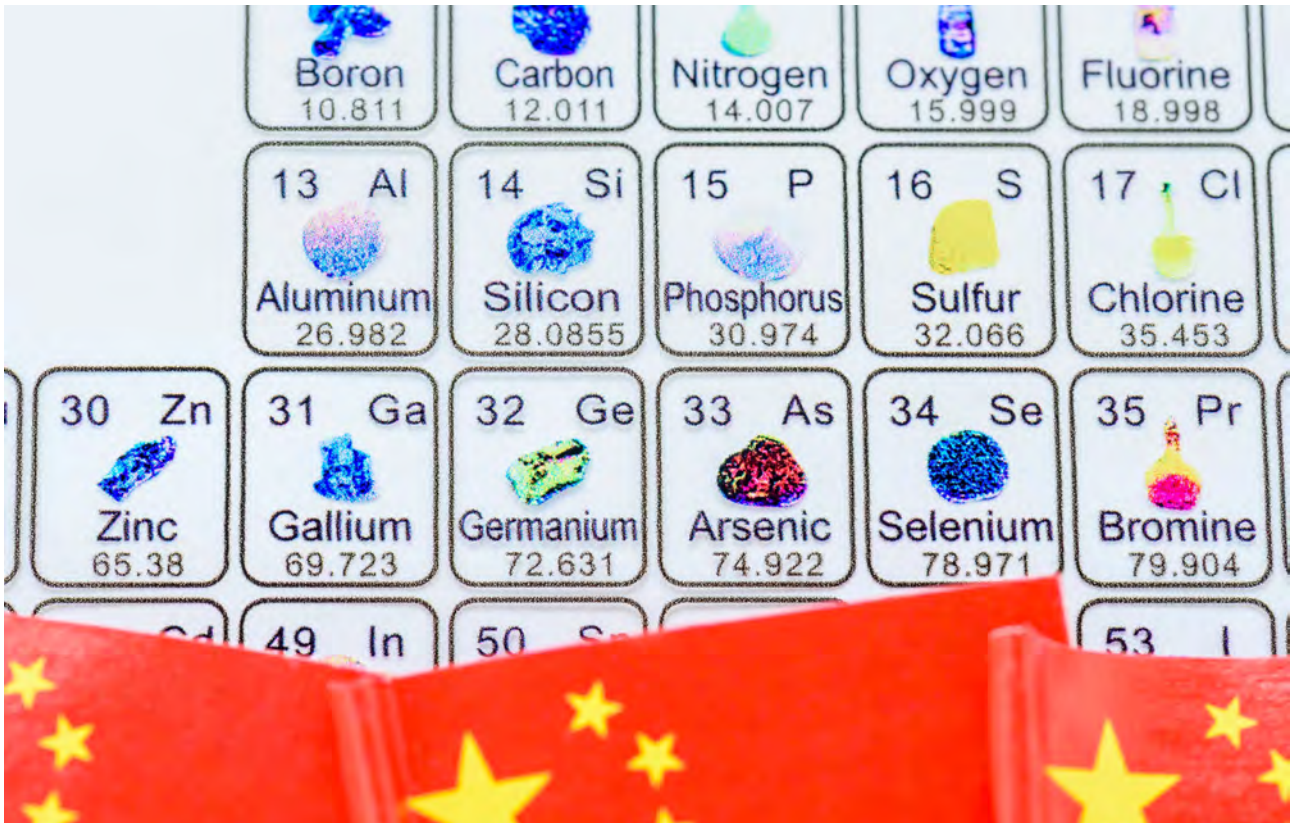
Beratung mit Hirn, Herz und Hand in über 3.500 Projekten zu:

- Procurement Excellence
- Material Cost Reduction
- Cost Value Engineering
- AI and Digital Procurement

H&Z

FROM AMBITION TO IMPACT

hz.group/de/



Kritische Rohstoffe werden zur Chefsache

SELTENE ERDEN: Der Report „Magnetic West“ des Software-Entwicklers Prewave untersucht die Abhängigkeit europäischer Supply Chains von chinesisch dominierten Wertschöpfungsketten für Seltene Erden und Permanentmagnete.

„Die G7 wollen ihre Abhängigkeit von einzelnen Lieferländern bei kritischen Mineralien verringern und dafür Lieferketten, Lagerhaltung und Investitionen enger koordinieren. Für Einkaufsabteilungen ist das ein klares Signal“, heißt es im aktuellen Prewave-Report „Magnetic West“. Danach seien kritische Rohstoffe und Vorprodukte längst kein Spezialthema mehr, sondern Teil strategischer Risikoplanung.

Ein besonders sensibler Fall sind Permanentmagnete. Sie stecken in Elektromotoren, Windkraftanlagen, Robotik, Sensorik und vielen Industrieanwendungen. Besonders leistungsfähige Varianten basieren häufig auf Seltenen Erden wie Neodym, Praseodym, Dysprosium oder Terbium.

Das Risiko beginnt dort, wo Transparenz endet

Auf Tier-1-Ebene wirkt Europas Magnet-Lieferkette diversifiziert, heißt es im Report weiter. Auf Tier-5-Ebene allerdings sind mehr als 81 Prozent der untersuchten Unternehmen mit chinesisch dominierten Permanentmagnet-Ökosystemen verbunden. Genau diese Diskrepanz macht Permanentmagnete zu einem der am schwersten erkennbaren Lieferkettenrisiken der europäischen Industrie. Während direkte Zulieferer nur selten auf China verweisen, steigt die Exposition über die vorgelagerten Lieferantenstufen von 0,6 Prozent auf Tier 1 auf 17 Prozent auf Tier 2, 61 Prozent auf Tier 3, 78 Prozent auf Tier 4 und mehr als 81 Prozent auf Tier 5.

Foto: © William_Potter/iStock

Die Ergebnisse verdeutlichen ein grundsätzliches Problem vieler Resilienz-Strategien: Lieferketten wirken häufig diversifiziert, weil Unternehmen vor allem ihre direkten Zulieferer kennen. Die eigentlichen Konzentrationsrisiken liegen jedoch oft mehrere Stufen höher in der Wertschöpfungskette. Dort bündeln sich Rohstoffströme, Verarbeitungsprozesse und technologische Kompetenzen häufig bei einer vergleichsweise kleinen Zahl von Akteuren.

Für die Industrie im DACH-Raum ist diese verdeckte Abhängigkeit von Permanentmagneten aus China besonders relevant. Deutschland, Österreich und die Schweiz vereinen eine hohe Dichte an Automobilherstellern, Zulieferern, Maschinenbauunternehmen, Automatisierungsspezialisten und industriellen Exporteuren. Viele dieser Branchen zählen zu den zentralen Anwendern von Permanentmagneten – in E-Antrieben, Servomotoren, Robotik, Sensorik, Windkrafttechnik und Präzisionssystemen.

Der eigentliche Engpass liegt nicht im Bergbau

Die öffentliche Diskussion über Seltene Erden konzentriert sich häufig auf Rohstoffvorkommen. Tatsächlich sind Seltene Erden keineswegs ausschließlich in China verfügbar. Bedeutende Reserven existieren unter anderem in Australien, Nordamerika, Europa, Brasilien und verschiedenen afrikanischen Staaten. Der entscheidende Engpass liegt daher nicht in der Geologie, sondern in der industriellen Verarbeitung. Zwischen dem Abbau von Seltenen Erden und dem fertigen Permanentmagneten liegen zahlreiche hochspezialisierte Prozessschritte. Dazu gehören die Trennung und Reinigung der einzelnen Elemente, die Raffination, die Metallisierung, die Herstellung von Legierungen sowie die eigentliche Magnetproduktion. Insbesondere die Verarbeitung schwerer Seltener Erden wie Dysprosium und Terbium gilt als technisch anspruchsvoll, kapitalintensiv und ökologisch herausfordernd.

Während viele westliche Volkswirtschaften diese Produktionsstufen über Jahrzehnte ausgelagert haben, investierte China systematisch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dadurch entstanden nicht nur Produktionskapazitäten, sondern auch technologische Expertise, industrielle Cluster, Lieferantenbeziehungen und Prozesswissen, die heute nur schwer reproduzierbar sind.

Das Ergebnis ist eine außergewöhnliche Konzentration industrieller Kapazitäten. Heute entfallen rund 90 Prozent der weltweiten Raffineriekapazitäten für Seltene Erden sowie 85 bis 90 Prozent der globalen Permanentmagnetproduktion auf China. Hinzu kommt die dominante Stellung bei der Verarbeitung schwerer Seltener Erden, die für zahlreiche Hochleistungsanwendungen unverzichtbar sind.

Das strategische Risiko entsteht also nicht primär durch Rohstoffknappheit, sondern durch die Konzentration industrieller Fähigkeiten.

Warum die „Vietnam-Lücke“ keine echte Diversifizierung geschaffen hat

Vietnam gilt als Blaupause erfolgreicher Diversifizierung: Eigene Rohstoffvorkommen, wachsende Fertigungskapazitäten und die Einbindung in asiatische Industrielieferketten machten das Land zu einer vermeintlich attraktiven Alternative. Tatsächlich hat sich häufig nur die Endfertigung verlagert. Die vorgelagerten Verarbeitungsstufen dagegen blieben eng mit chinesischen Lieferanten verknüpft; Unternehmen in Vietnam beziehen weiterhin Rohstoffe, Zwischenprodukte oder technologische Vorleistungen aus China. Gleichzeitig expandieren chinesische Unternehmen selbst nach Vietnam und begleiteten damit die geografische Verlagerung ihrer Kunden.

Alternativen entstehen – aber nur langsam

Aktuell entstehen außerhalb Chinas neue industrielle Ökosysteme. Unternehmen in Australien, Nordamerika und Europa investieren zunehmend in Bergbau, Raffination, Metallverarbeitung, Magnetproduktion und Recycling. Diese Entwicklungen markieren den ersten ernsthaften Versuch seit Jahrzehnten, eigenständige Kapazitäten entlang der Wertschöpfungskette für Seltene Erden und Permanentmagnete aufzubauen. Dennoch befinden sich viele Projekte noch in frühen Entwicklungsphasen.

Besonders die Verarbeitung schwerer Seltener Erden bleibt ein kritischer Engpass. Die derzeit geplanten Projekte werden das globale Versorgungsgleichgewicht aber voraussichtlich frühestens 2027–2030 wesentlich verändern können. Eine kurzfristige Entkopplung von China erscheint unrealistisch.

Resilienz statt Entkopplung

Für den Moment müssen Unternehmen zunächst ihre Abhängigkeiten besser verstehen. Dazu gehören insbesondere die Analyse von Tier-n-Lieferantenstrukturen, die frühzeitige Qualifizierung alternativer Anbieter, die Verringerung des Einsatzes kritischer Materialien wie Dysprosium und Terbium sowie die aktive Beteiligung an entstehenden nicht-chinesischen Wertschöpfungsnetzwerken.

BME-Lesetipp

Schauen Sie doch mal rein: Um den Einkaufsentscheidern ein Instrument zur Marktbeobachtung zu geben, veröffentlicht der BME die BME-Marktanalyse Rohstoffe. Darin werden iquartalsweise die wichtigsten Industriemetalle und Energierohstoffe analysiert.

Schreibt die KI schon bald die Beschaffungsstrategie selbst?

ePROCUREMENT: Digitalisierung und Automatisierung verändern den Geschäftsalltag der Unternehmen auf dramatische Weise. Die neuen Technologien heben Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM auf ein neues Level. Künstliche Intelligenz (KI) ist ein zentraler Treiber dieser Transformation. Für den Einkauf wird es darauf ankommen, wie effektiv und innovativ er insbesondere KI-Agenten in seinem Geschäftsalltag einsetzt.

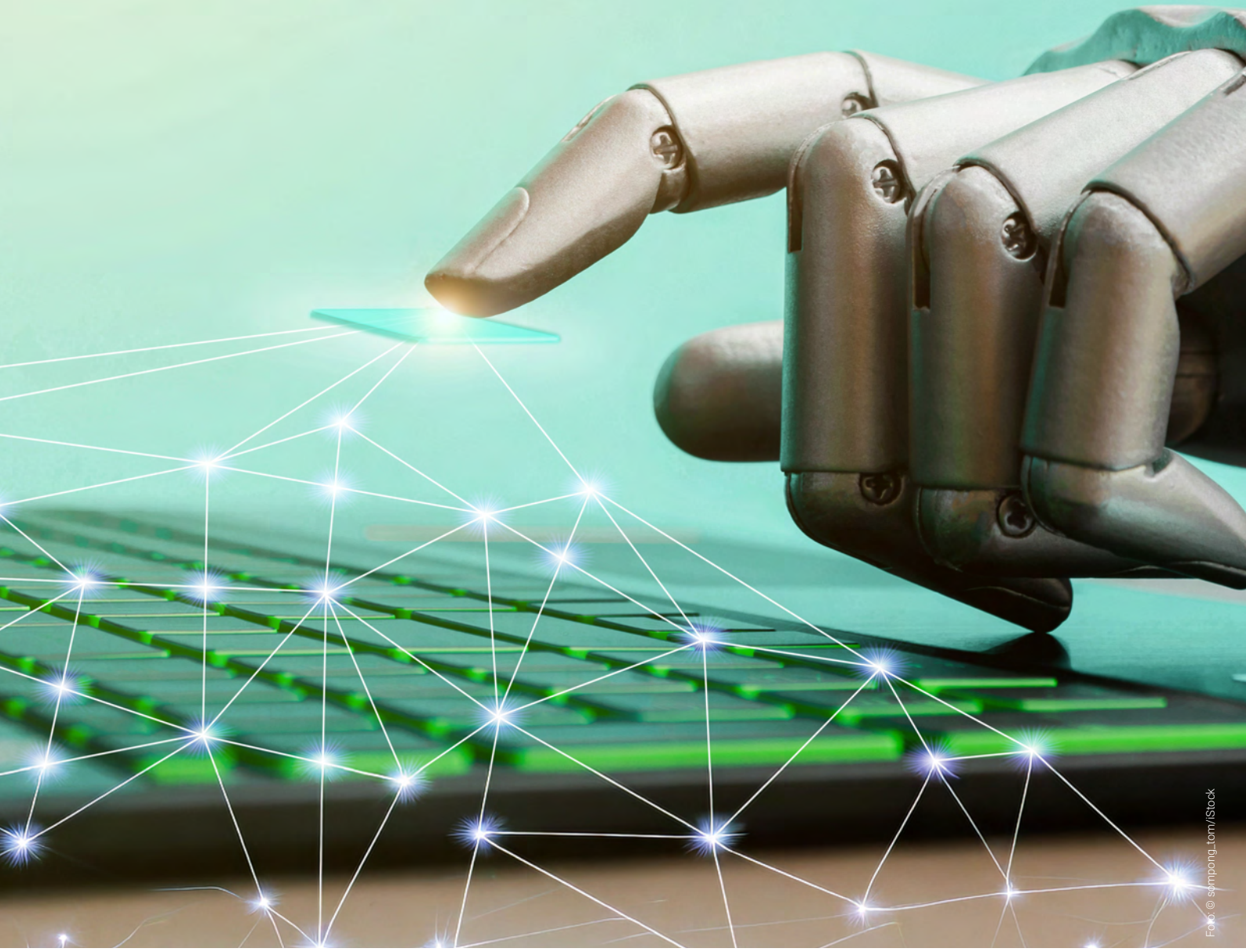


Foto: © sjmpong_tom/iStock

Die immer zahlreicher werdenden Krisen verlangen dem Einkauf alles ab. Von ihm wird erwartet, dass er durch den gezielten Einsatz von KI, Cloud Computing und anderen Zukunftstechnologien noch agiler, effizienter und strategischer arbeitet. Wie bei früheren industriellen Revolutionen ist es jetzt wichtig für die Unternehmen, in einem dynamischen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und der Konkurrenz voraus zu sein. Doch wie gelingt der Schritt von der Vision zur Umsetzung? Wie sollte sich der Einkauf künftig aufstellen? Und wie lassen sich digitale Lösungen nahtlos in bestehende Prozesse integrieren? Antworten auf diese Fragen gibt die folgende BIP-Coverstory.

„KI ist längst kein Zukunftsthema mehr. Sie ist heute ein Schlüsselfaktor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit", ist BME-Hauptgeschäftsführer **Lars Kleeberg** überzeugt. „Dabei geht es nicht nur um die Automatisierung einzelner Prozesse, sondern um einen echten strategischen Hebel. Unternehmen, die KI gezielt einsetzen, profitieren durch bessere Entscheidungen, höhere Transparenz und ein effektiveres Risikomanagement entlang der gesamten Lieferkette."

Seiner Einschätzung nach automatisieren die Digitalisierung und KI zunehmend Routineaufgaben wie Recherchen, Reporting oder Prozessabwicklung. Dadurch gewinnen strategische Tätigkeiten an Bedeutung, so Kleeberg. Studien zeigten, dass KI bereits heute regelmäßig im Einkaufsalltag genutzt werde und messbare Zeitersparnisse ermögliche. Diese Entwicklung verschiebe das Kompetenzprofil im Einkauf: Neben klassischem Beschaffungswissen würden vor allem Datenkompetenz, Technologieverständnis und strategisches Risikomanagement wichtiger. Lesen Sie dazu auch den BIP-Artikel auf Seite 34 dieser Ausgabe.

Vom Hype zur strategischen Substanz

In den vergangenen Monaten ist Generative Künstliche Intelligenz (GenAI) von einem technologischen Spezialthema zu einer Kernfrage für die Organisation und das Wissensmanagement im Einkauf geworden. Doch während die Erwartungen an Effizienzgewinne hoch sind, zeigt die Praxis oft noch eine Lücke zwischen technologischem Potenzial und operativer Umsetzung.

GenAI hat in kürzester Zeit die Art und Weise verändert, wie wir über Effizienz und Wissen nachdenken. Aktuelle Umfragen in der BME-Community verdeutlichen jedoch eine branchenübergreifende Herausforderung: Zwar wird die Relevanz der Technologie für den Einkauf als strategisch hoch eingestuft, doch die strukturierte Anwendung in den Kernprozessen steht oft noch am Anfang.

Dabei verändert die Technologie nicht nur einzelne Anwendungen, sondern den gesamten Umgang mit Informationen und Entscheidungsfindungen. Für den Einkauf, der traditionell an der Schnittstelle von Markt, Organisation und Strategie agiert, ist diese Entwicklung kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Evolution, um in einer volatilen Welt handlungsfähig zu bleiben.

Bevor der Einkauf die Vorzüge der Digitalisierung und Automatisierung nutzen kann, muss er KI-Kompetenz erwerben. Dazu zählt die Erkenntnis, dass Generative KI ein Werkzeug zur Erweiterung der menschlichen Urteilskraft ist. Wer sie lediglich als „Antwortmaschine" versteht, vergibt das Potenzial zur intellektuellen Entlastung und strategischen Schärfung. Die fachliche Einordnung ist somit die wichtigste Basis für eine verantwortungsvolle Nutzung. »

Für den Einkauf sind transparente Daten, effiziente Prozesse, starke Partnerschaften und eine enge Integration mit den Lieferanten zentrale Erfolgsfaktoren. Genau hier kommt ein entscheidender Treiber ins Spiel: Künstliche Intelligenz.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer



Rolle als Querschnittstechnologie

In der aktuellen Debatte um GenAI im Einkauf wird oft der Fehler gemacht, nach der einen „Killer-Applikation" zu suchen, die ganze Prozesse auf Knopfdruck übernimmt. Doch die wahre Stärke der Technologie liegt nicht in der isolierten Einzellösung, sondern in ihrer Rolle als Querschnittstechnologie, die menschliche Analyse-, Strukturierungs- und Kommunikationsfähigkeiten unterstützt.

Für den Einkauf bedeutet dies einen Paradigmenwechsel: Wir bewegen uns weg von starren, regelbasierten Automatismen hin zu einer flexiblen Architektur der Assistenz. Dabei geht es nicht primär darum, Prozesse zu beschleunigen, sondern die Qualität der strategischen Vorbereitung zu erhöhen und den Einkauf in seiner Rolle an der Schnittstelle von Markt und Organisation zu stärken.

Die Architektur einer effizienten KI-Assistenz im Einkauf basiert auf einem klaren Rollenverständnis. Die Technologie entlastet von Routinetätigkeiten bei der Datenaufbereitung und Texterstellung, schafft damit aber gleichzeitig den nötigen Raum für wertschöpfende, strategische Aufgaben. Wer KI als kompetenten Zuarbeiter begreift und die Ergebnisse konsequent validiert, steigert nicht nur die eigene Effizienz, sondern macht Entscheidungsgrundlagen insgesamt robuster.

Fähigkeit zur intellektuellen Spiegelung

Wer generative KI lediglich als „Antwortmaschine" oder besseres Suchwerkzeug nutzt, verschenkt ihr größtes Potenzial: die Fähigkeit zur intellektuellen Spiegelung. Ein professionelles Rollenverständnis im modernen Einkauf bedeutet heute, KI als Partner für das „Denken in Szenarien" zu akzeptieren. Sie ist kein Ersatz für menschliche Intuition oder Erfahrung, sondern ein Verstärker, der uns zwingt, unsere eigenen Annahmen präziser zu formulieren und gegen alternative Logiken zu testen. Diese Symbiose führt zu einer neuen Form der Entscheidungsqualität, die gerade in volatilen Märkten und bei komplexen Warengruppenstrategien den entscheidenden Unterschied machen kann.

Der Einkauf agiert permanent in einem Spannungsfeld zwischen Kosten, Qualität, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit (ESG). Diese Zielkonflikte sind oft so komplex, dass eine lineare Lösung nicht ausreicht.

Als Sparringspartner kann KI verschiedene Gewichtungen dieser Faktoren gegeneinander abwägen und aufzeigen,

Foto: BME e.V.

welche strategischen Konsequenzen eine Entscheidung in Richtung „Sicherheit“ für die „Kostenstruktur“ hätte. Sie liefert damit keine fertige Entscheidung – denn diese Verantwortung bleibt unteilbar beim Menschen –, aber sie liefert die notwendige Transparenz und Struktur, um komplexe Abwägungen auf ein höheres fachliches Niveau zu heben.

Sicher navigieren im rechtlichen Rahmen

Die Potenziale der generativen KI sind beeindruckend, doch sie entbinden nicht von der unternehmerischen Sorgfaltspflicht. Im Gegenteil: Mit der Nutzung neuer Technologien steigen die Anforderungen an Sicherheit, Datenschutz und fachliche Korrektheit massiv an.

Ein „Wildwuchs“ bei der Nutzung von KI-Tools ist im Einkauf besonders kritisch, da er an der Schnittstelle zu externen Märkten agiert. Ein unbedachter Prompt mit sensiblen Vertragsdaten oder eine ungeprüfte KI-Analyse in einer wichtigen Verhandlung können weitreichende Konsequenzen haben. Professionalität bedeutet heute, die technologischen Grenzen zu kennen und diese durch organisatorische Schutzmaßnahmen aktiv zu managen.

Generative KI ist ein mächtiger Katalysator für den Einkauf, aber sie besitzt keinen eigenen Kompass. Diesen Kompass stellen die Einkäufer als Fach- und Führungskräfte bereit. Die neue Kompetenz im Einkauf besteht darin, die Effizienz der Maschine mit der Weisheit, der Empathie und der moralischen Urteilskraft des Menschen zu verknüpfen. Wer diese Symbiose beherrscht – methodisch sicher, rechtlich geschützt und strategisch visionär –, wird den Einkauf nicht nur verwalten, sondern aktiv als Innovations- und Werttreiber im Unternehmen positionieren. Die Reise hat gerade erst begonnen.

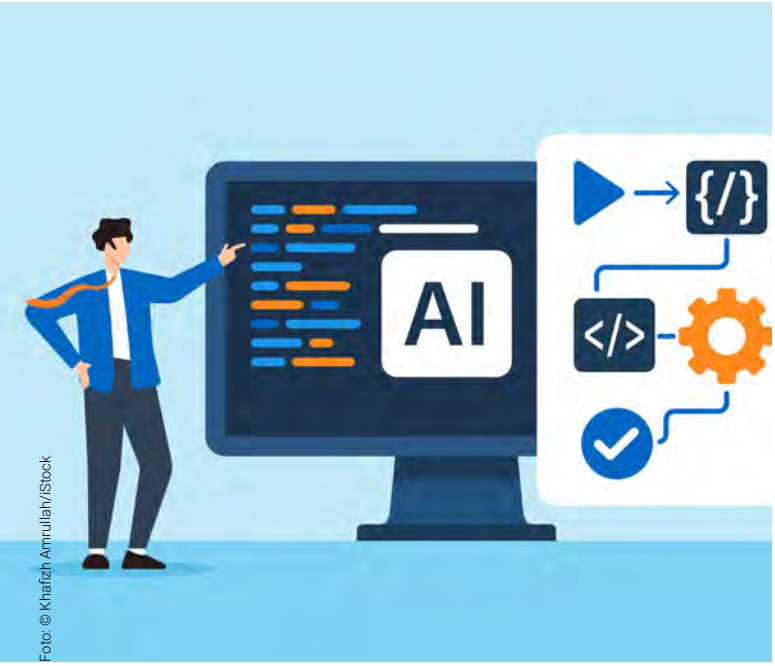


Foto: © Khafizh Amrullah/iStock

Save the Date

BME-Masterclass KI-[R]evolution im Einkauf

Die KI-Entwicklung schreitet in atemberaubendem Tempo voran und dürfte im künftigen Unternehmensalltag unerlässlich werden.

Die am 21./22. Oktober 2026 online stattfindende BME-Masterclass KI-[R]evolution im Einkauf bietet den Teilnehmenden eine intensive und praxisorientierte Schulung zum Einkauf und Einsatz von KI-Systemen. Die Interaktivität, die Methodik und der Fokus auf reale Anwendungsszenarien machen diese Masterclass zu einem einzigartigen Angebot für Fachkräfte, die KI erfolgreich im Unternehmen und ihre Einkaufsprozesse integrieren möchten. Der Fokus liegt dabei auf realen Anwendungen, der Betrachtung potenzieller Stolpersteine und Lösungsansätze. Weitere Informationen und Anmeldung hier.

KI im Einkauf: Entscheidend ist nicht die Technologie – sondern unsere Haltung

DIGITALISIERUNG: Der zielgerichtete Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) ist in den Unternehmen längst Geschäftsalltag. BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg äußert sich in BIP über Chancen und Risiken der neuen technologischen Revolution für Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management.

Die Zukunft gehört nicht den Unternehmen, die KI am schnellsten einführen, sondern jenen, die sie gezielt nutzen, um neue Fähigkeiten aufzubauen. Der reine Einsatz zur Effizienzsteigerung senkt zwar kurzfristig Kosten. Ihr wahres Potenzial entfaltet KI jedoch als Treiber für Innovation, bessere Entscheidungen und neue Geschäftsmodelle – und damit als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

KI-Agenten werden Routineaufgaben übernehmen

Gerade für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik liegt hierin eine große Chance. Unsere Aufgabe wird sich verändern: weg von der reinen Abwicklung hin zur Gestaltung. KI-Agenten werden Routineaufgaben übernehmen – Ausschreibungen vorbereiten, Daten analysieren, Risiken erkennen oder Märkte beobachten. Der Mensch bleibt jedoch unverzichtbar: Er definiert Ziele, stellt die richtigen Fragen, bewertet Ergebnisse und trifft verantwortungsvolle Entscheidungen.



Foto: © Jutharat Pinpan/iStock

Damit werden Kompetenzen wie strategisches Denken, Verhandlungsgeschick, Kreativität, kritisches Urteilsvermögen und Zusammenarbeit wichtiger denn je. Wer hingegen ausschließlich standardisierte Prozesse abarbeitet, wird stärker von Automatisierung betroffen sein.

Gleichzeitig dürfen wir die Risiken nicht ausblenden. KI kann Fehler machen, Halluzinationen erzeugen und eröffnet neue Angriffsflächen – von Cyberkriminalität bis hin zu Deepfakes. Deshalb werden Governance, Datensicherheit und menschliche Kontrolle zu zentralen Aufgaben des Einkaufs.

Menschen, Daten und KI intelligent zusammenführen

In wenigen Jahren werden viele von uns nicht mehr allein arbeiten, sondern ein Team aus digitalen KI-Agenten steuern. Erfolgreiche Einkäuferinnen und Einkäufer werden dann nicht diejenigen sein, die jede Aufgabe selbst erledigen, sondern diejenigen, die Menschen, Daten und Künstliche Intelligenz klug zusammenführen.

Für unsere Community bedeutet das: Der Einkauf entwickelt sich vom Prozessmanager zum Orchestrator eines intelligenten Netzwerks. Wer heute in KI-Kompetenz, Weiterbildung und Veränderungsbereitschaft investiert, gestaltet die Zukunft aktiv mit. Wer nur auf kurzfristige Rationalisierung setzt, läuft Gefahr, langfristig an Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Künstliche Intelligenz den Einkauf verändert. Sie tut es bereits. Die eigentliche Frage ist, ob wir diese Entwicklung gestalten – oder von ihr gestaltet werden.



Mehr erfahren

Product Carbon Footprint: Transparenz für bessere Einkaufsentscheidungen

Wo entstehen die Emissionen Ihrer eingekauften Produkte und Materialien? Product Carbon Footprints (PCFs) machen Emissionstreiber entlang der Lieferkette sichtbar, schaffen Datentransparenz und liefern eine fundierte Grundlage für Beschaffungs-, Lieferanten- und Nachhaltigkeitsentscheidungen.

Warum PCF?

- Transparenz über Emissionen entlang der Lieferkette
- Faktenbasierte Gespräche mit Lieferanten zu Emissionsreduktionen
- Fundierte Entscheidungsgrundlage für Beschaffung und Lieferantenmanagement
- Höhere Datenqualität für die Unternehmensbilanz (CCF)

Ihr Nutzen

- Identifikation wesentlicher Emissionstreiber in Ihrer Lieferkette
- Vergleich von Produkten, Materialien und Lieferanten auf Basis belastbarer Daten
- Priorisierung effektiver, gezielter Reduktionsmaßnahmen
- Verbesserung der Datenbasis und der Zusammenarbeit durch Datentransparenz

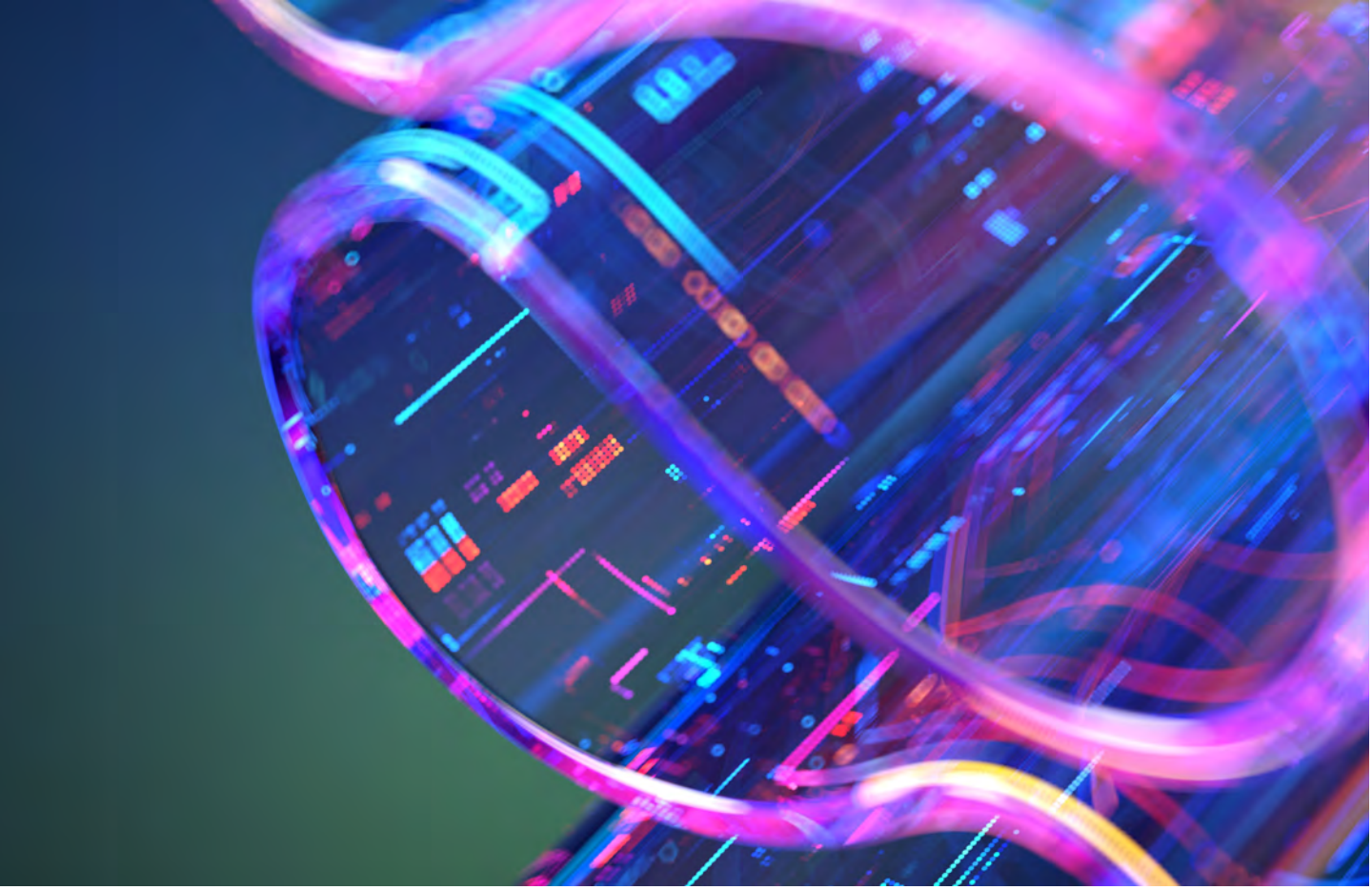
Was erwartet Sie?

- Berechnung von PCFs für Produkt/Materialien und Produkt- bzw. Materialgruppen
- Identifikation relevanter Emissionsquellen entlang der Wertschöpfungskette
- Aufbereitung der Ergebnisse für Beschaffungs- und Nachhaltigkeitsentscheidungen
- Konkrete Empfehlungen für Lieferantenmanagement und Emissionsreduktion

bessere Produktdaten → bessere Lieferantenentscheidungen → bessere Unternehmensbilanz → gezielte Klimamaßnahmen

Sprechen Sie uns an:
myclimate Deutschland gGmbH | kontakt@myclimate.de | www.myclimate.org

myclimate
shape our future



Wenn Algorithmen entscheiden: Haftung und Verantwortlichkeit im KI-gesteuerten Einkauf

ePROCUREMENT: Rechtsanwalt Kristian Borkert erläutert in einem BIP-Fachartikel juristische Aspekte beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Einkauf.

KI-Lösungen im Einkauf sind auf dem Vormarsch. Viele Hersteller von Einkaufslösungen integrieren KI-Funktionen in ihre Anwendungen. Einkaufsorganisationen setzen daneben vermehrt auf den produktiven Einsatz von ChatGPT, Copilot und Co. Allerdings ist Künstliche Intelligenz tatsächlich nicht intelligent. Die Software versteht die Inhalte nicht. Sie ist nur eine Wahrscheinlichkeitsmaschine, deren Output maßgeblich vom Input abhängt.

Vor der produktiven Nutzung sollte sich daher jede Einkaufsorganisation, jeder/jede CPO eine zentrale Frage beantworten: Wer trägt die Verantwortung, wenn KI-basierte Beschaffungssysteme Fehlentscheidungen treffen?

Der folgende Beitrag beleuchtet anhand eines Beispielfalles Haftungsrisiken entlang der Entscheidungskette (Unternehmen, Softwareanbieter, Integratoren) und ordnet diese im Kontext von AI Act, Produkthaftungsrecht und internen Governance-Strukturen ein.

Der regulatorische Rahmen von KI

Mit dem AI Act hat die Europäische Union Verhaltenspflichten im Umgang mit KI aufgestellt – von Risikoklassifizierung bis hin zu AI Literacy. Entscheidend für die Frage, wer für das Ergebnis von KI haftet, ist im Wesentlichen das Zusammenspiel aus AI Act, Produkthaftungsrecht, Cyber Resilience Act (CRA) und vertraglichen Regelungen.

Nach dem AI Act ist ein Unternehmen, das KI unter eigener Verantwortung beruflich nutzt, regelmäßig „Betreiber“. Die Pflichten richten sich nach Rolle, Zweck und Risikoklasse. Ob eine Anwendung eine Hochrisiko-KI ist, hängt davon ab, ob sie einen hohen Sicherheitsbezug (zum Beispiel als Medizinprodukt) oder einen sensiblen Einsatzbereich

Foto: © Vertigo3d/iStock

(zum Beispiel Beschäftigtenbewertung) hat. Spend Analytics oder Lieferantenrankings dürften in der Regel keine Hochrisiko-KI sein, auch wenn sie eine enorme wirtschaftliche Bedeutung haben. Der überwiegende Teil des AI Act gilt seit August 2026. Der sogenannte AI Digital Omnibus hat lediglich einige Regeln für bestimmte eigenständige Hochrisiko-Systeme auf Dezember 2027 geschoben, für produktintegrierte Systeme auf August 2028.

Eine Verletzung der Pflichten aus dem AI Act kann eine vertragliche oder gesetzliche Haftung auslösen. Der AI Act prägt den Sorgfaltsmaßstab für KI-Anwendungen. Eine fehlende Risikoklassifizierung, eine unzureichende menschliche Aufsicht oder nicht verfügbare Protokolle sind eine haftungsrelevante Pflichtverletzung und verschlechtern die Position gegenüber Behörden, Geschädigten und dem Anbieter.

Die Produkthaftungsrichtlinie (EU) 2024/2853 erfasst ausdrücklich Software und KI als Produkt, für dessen Mängel gegenüber Verbrauchern verschuldensunabhängig zu haften ist. Sie wird bis Ende 2026 in deutsches Recht überführt und betrifft den Einkauf von KI zur Integration in B2C-Produkte des eigenen Unternehmens oder den Handel mit KI-Produkten. Für einkaufsinterne KI-Anwendungen hat sie keine direkte Bedeutung.

Der Cyber Resilence Act definiert für auf dem EU-Markt bereitgestellte Hard- und Softwareprodukte mit digitalen Elementen einen neuen Sicherheitsstandard. Er gilt auch für KI-Anwendungen. Meldepflichten für aktiv ausgenutzte Schwachstellen und schwerwiegende Sicherheitsvorfälle gelten seit September 2026, die Hauptpflichten ab Dezember 2027. Hersteller müssen die Bestandteile ihrer Produkte kennen und in der SBOM (Software Bill of Materials beziehungsweise Softwarestückliste) dokumentieren. Sie müssen zudem ihre Produkte sicher ausliefern (Security by Design), Schwachstellen über den Lebenszyklus (von der Konzeption bis zum EOL – End of Lifecycle) managen und grundsätzlich einen Support-Zeitraum von mindestens fünf Jahren gewährleisten. KI-Anwendungen, die diesem Standard nicht entsprechen, sind mangelhaft und können eine entsprechende Haftung auslösen.



Bevor CPOs KI einsetzen, müssen sie mit menschlicher Intelligenz den Rahmen setzen.

IT-Anwalt und KI-Experte Kristian Borkert schließt die Lücke zwischen Recht und Technologie.

Vom Anwender zum Risikomanager

Im Ausgangsfall ist der Einkauf beziehungsweise das nutzende Unternehmen Betreiber einer KI. Primär stellt sich ergo die Frage: Wann ist die KI-Anwendung mangelhaft? Verspricht die Leistungsbeschreibung im Vertrag nur eine „KI-gestützte Analyse“, bleibt dies offen. Diese Unschärfe geht zulasten der nutzenden Organisation. Regressfest gegenüber dem Anbieter oder Integrator wird es erst, wenn Zweck, Datenbasis und Leistung messbar konkret beschrieben sind: Welche Quellen nutzt das System und wer sichert die Qualität der Daten? Wie aktuell müssen beispielsweise die Bonitätsdaten sein und wer stellt sie zur Verfügung? Welche Fehlerraten sind akzeptabel? Wann ist eine menschliche Entscheidung zwingend?

Eine zweite Fehlergruppe dreht sich, um die Frage, ob die KI-Lösung fehlerhaft ausgewählt, konfiguriert oder überwacht wurde. Von den Trainingsdaten über das Hosting bis hin zur Governance zieht sich die Spanne der Prüf- und Dokumentationspflichten bei der Auswahl.

Der Anbieter der Lösung wird regelmäßig darauf verweisen, dass das Unternehmen einen unplausiblen Output, nicht hinterfragt und blind gehandelt hat. Gegebenenfalls waren auch die Mitarbeiter im Einkauf nicht hinreichend geschult (AI Literacy) oder es gab keine angemessene AI Governance. »

Beispiel: Die KI irrt sich!

Eine KI-gestützte Sourcing-Plattform empfiehlt den Zuschlag an einen vermeintlich risikoarmen Lieferanten. Der Einkauf ist begeistert und setzt den Vertrag auf. Wochen später steht die Produktion still. Die KI hatte veraltete Bonitätsdaten verwendet, Unternehmen verwechselt und eine nicht vorhandene Zertifizierung „erkannt“. Der Anbieter der Sourcing-Plattform weist jede Haftung für die Entscheidung zurück. Der KI-Output sei nur eine Entscheidungshilfe.

Wer trägt die Kosten für Deckungskäufe, Stillstand und Vertragsstrafen?

Foto: © privat

Unter dem Strich bedeutet der Einsatz von KI im Einkauf, dass der Einkauf zusätzliche Risiken steuern muss. Er wird vom reinen Softwareanwender zum Risikomanager.

How to do AI in Procurement
Risiken und Haftung zu steuern, ist für den Einkauf nicht neu. Um das Risiko aus der Anwendung von KI in den Griff zu bekommen, sollten folgende Aspekte beachtet werden:

Vor einem Vertragsabschluss sollte der Einkauf gemeinsam mit Finance und den betroffenen Fachbereichen für jeden AI Use Case ein plausibles Schadensszenario bestimmen, zum Beispiel: Welche Folgen hätten eine fehlerhafte Lieferantenbewertung, eine falsche Bedarfsprognose oder ein Systemausfall?

Aus dieser Risikoanalyse werden die Anforderungen für die AI Governance und die vertragliche Gestaltung abgeleitet. Haftungshöchstbetrag, Versicherungsschutz und Eskalationsmechanismen müssen sich an diesem Business Impact orientieren, nicht allein am jährlichen Entgelt. Service Credits dürfen Mangel- und Schadensersatzrechte nicht ungewollt ersetzen.

Ebenso wichtig ist eine solide Dokumentation zu Eingaben, Datenquellen, Modell- und Softwareversionen, Ergebnissen und menschlichen Eingriffen. Hinzu kommen Audit- und Auskunftsrechte sowie die Mitwirkung des Anbieters beispielsweise bei Meldepflichten. Ohne konkrete vertragliche Anforderungen lässt sich häufig weder ein Mangel noch dessen Ursächlichkeit belegen. Modellwechsel, neue Datenquellen oder geänderte Entscheidungslogiken dürfen nicht geräuschlos erfolgen.

Fünf Fragen für CPOs

Vor dem Go-live Ihrer KI-Anwendung beantworten Sie folgende Fragen:

1. Was darf das System entscheiden?
2. Wer kontrolliert den Output?
3. Welche Daten und Modellversionen wurden verwendet?
4. Welche Nachweise bleiben verfügbar?
5. Wer trägt welchen Schaden?

Fazit
Künstliche Intelligenz selbst haftet nicht. Das einsetzende Unternehmen bleibt für die KI, ihre Governance und die eigenen Entscheidungen verantwortlich. Ob es beim Anbieter Regress nehmen kann, hängt vor allem davon ab, was vertraglich geschuldet war und ob sich Fehler, Ursache und Schaden beweisen lassen.

Für CPOs wird KI-Beschaffung damit zur Haftungsarchitektur. Bevor Sie Künstliche Intelligenz einsetzen, müssen Sie mit menschlicher Intelligenz den Rahmen setzen.

Kristian Borkert,
IT-Anwalt und KI-Experte



Foto: © WANAN YOSSINGKUM/iStock

CRIF
Together to the next level



Schnell & effektiv

Komplexe Antworten in Sekunden mit klaren Empfehlungen.

Stellen Sie eine individuelle Frage oder wählen Sie aus Vorlagen aus.

PANORAMA
BY CRIF

Fundierte Entscheidungen für einen starken Einkauf.

Relevante Informationen für ein modernes Lieferanten- und Beschaffungsmanagement.

Der strategische Einkauf benötigt heute verlässliche Informationen, um Risiken zu minimieren und Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Mit **PANORAMA** erhalten Sie aktuelle Bonitäts-, Risiko- und Unternehmensinformationen zu Ihren Lieferanten, überwachen Veränderungen in Echtzeit und reagieren frühzeitig auf kritische Entwicklungen. Der integrierte AI-Assistent analysiert komplexe Zusammenhänge in Sekunden und unterstützt Sie dabei, bessere Einkaufsentscheidungen schneller zu treffen.

Der erste Schritt ist der wichtigste!

crif.de

AI-generated image.

Einsatz von KI wird in der Wirtschaft zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz gilt bei vielen Unternehmen längst als zentraler Hebel für Effizienz, Innovation und Markterfolg. BIP hat dazu Stimmen aus der Wirtschaft gesammelt:

Burda Procurement GmbH
KI hat einen großen Einfluss auf die Transformation des Unternehmens. Als Learnings dieses Prozesses nennt **Nils Honerla**, Geschäftsführer der Burda Procurement GmbH:

- KI muss in den Arbeitsalltag integriert werden.
- Die Balance zwischen dem operativen Geschäft und neuem Denken muss gefunden werden.
- Die Einführung eines Tools allein reicht nicht, es ist entscheidend, Prozesse und Daten zu verstehen.
- Um neue Produkte mit KI zu entwickeln, muss der Einkauf wie ein Start-up denken.
- Wichtig ist Mut, Veränderungen zu starten und nicht nach Ausreden zu suchen, warum etwas nicht geht.

Sein Fazit: „KI verändert unsere Organisation, die Anforderungen an das Team sowie die Zusammenarbeit mit unseren Klienten. Sie steigert gleichzeitig unsere tägliche Effizienz."

SBB – Schweizerischen Bundesbahnen
„Mit KI wird der Einkauf strategischer, schneller und datenbasierter. Es gibt aber nicht weniger Arbeit", meint **Simon Roth**, Leiter Einkauf Konzern der SBB – Schweizerischen Bundesbahnen, Bern. Er schildert, wie KI den SBB-Einkauf verändert:

- KI übernimmt administrative und repetitive Aufgaben.
- Mehr Zeit für strategische Aufgaben
- Höhere Mitarbeitermotivation und Innovationskraft durch mehr erfüllende Arbeiten
- Zeitgewinn durch die Beschleunigung der Erstellung von Beschaffungsunterlagen
- Schnellere und datenbasierte Entscheidungen
- Der Mensch bleibt zentral bei Verhandlung und Entscheidung.

Sein Fazit: „Der Einkauf kann durch den Einsatz von Analytics und KI strategischer, effizienter und resilienter werden, ohne die zentrale Rolle des Menschen in kritischen Entscheidungen zu ersetzen."

Otto Group
„In unserem Einkauf übernimmt Künstliche Intelligenz zwar immer mehr Aufgaben. Allerdings behält der Mensch die Entscheidung", sagt **Torsten Radatz**, Head of Condition Management and Procurement Controlling der Otto Group. KI zeige Muster, der Mensch setze Prioritäten.

FES
„Digitalisierung im Einkauf ist kein reines IT-Projekt. Es ist auch eine organisatorische Transformation und Herausforderung", betont **Jörg Rosenbaum**, SAP Lead Consultant bei der FES Frankfurter Entsorgungs- und Service GmbH. Das Ziel jeder Digitalisierung sei „nicht mehr Technologie, sondern bessere und effizientere Arbeit". Die Digitalisierung scheitere selten an der Technik. Sie scheitere daran, dass man glaube, es ginge nur um Technik.

Onventis
„KI kann schon heute einen wesentlichen Beitrag zur Produktivitätssteigerung im Einkauf leisten. Sie liefert relevante Daten für bessere Entscheidungen, steuert Prozesse autonom und erkennt Hindernisse frühzeitig", so **Heiko Rumpl**, Chief AI Officer (CAIO) der Onventis GmbH. KI übernehme zeitaufwendige Routineaufgaben zuverlässig, erkenne Risiken proaktiv und ermögliche schnelles Handeln. Sie integriere Einkaufsrichtlinien, erhöhe die Revisionssicherheit und verarbeite unstrukturierte Dokumente systematisch.

ISPNEXT & DYNATOS JOIN FORCES

ISPnext

Europas meistvertraute intelligente Source-to-Pay-Plattform für den Mittelstand

ISPnext und Dynatos haben sich zusammengeschlossen, um das führende Source-to-Pay-Unternehmen in Europa zu werden. „Durch den Zusammenschluss vereinen wir Technologie, Expertise und Umsetzungsstärke, damit unsere Kunden in Einkauf und Finanzen einen höheren Mehrwert erzielen“, sagt Gustaf Tanate, CEO von ISPnext.

Eine europäische Source-to-Pay-Plattform

Wir haben unsere intelligente Source-to-Pay-Plattform und die Routty-Plattform von Dynatos für E-Invoicing und automatisierte Belegverarbeitung zusammengeführt, samt Fach- und Implementierungsexpertise. Ein Unternehmen, aufgebaut auf der strategischen Partnerschaft vom Juni 2025 und der logische nächste Schritt dieser Strategie.

Mittelständische Organisationen erwarten mehr als nur Software: Verlässliche Technologie, Innovation, Expertenwissen und Umsetzungserfahrung. Als Unternehmen begleiten wir sie über den gesamten Transformationsweg, unterstützt von nextAI, das Prozesse automatisiert und Teams mehr Kontrolle über Ausgaben, Lieferanten, Verträge und Risiken gibt.

EU-Datensouveränität & Compliance

Alle Daten werden innerhalb der Europäischen Union gehostet und verarbeitet, nach europäischem Recht. Compliance inklusive: ISO 27001 zertifiziert, ISAE 3402 Typ II, DSGVO sowie E-Invoicing mit Peppol und EN 16931 Standards.



Gert-Jan de Vries, CEO von Dynatos, & Gustaf Tanate, CEO von ISPnext, besiegeln die Vereinbarung.

Warum der Mittelstand ISPnext wählt

Ein Partner für den gesamten Source-to-Pay-Zyklus: Verlässliche Technologie, spezialisierte Expertise und bewährte Umsetzung in ganz Europa. Von E-Invoicing-Compliance bis zur Ausgabensteuerung verbindet ISPnext Software und Implementierungskompetenz in einem europäischen Angebot. So steigern Einkauf und Finanzen schnell Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

1.200+
Kunden in ganz Europa

200+
Kolleginnen und Kollegen, ein Team

10
europäische Standorte

50+
Vertriebspartner

- ✓ **Intelligente Source-to-Pay-Plattform:** Ausgaben, Lieferanten, Verträge und Kreditoren in einer Cloud-Plattform
- ✓ **nextAI:** Zentrale KI-Engine für den gesamten S2P-Prozess – von der Rechnungsverarbeitung bis zur Vertragsanalyse
- ✓ **EU-Datensouveränität:** Ihre Daten werden innerhalb der Europäischen Union gehostet und verarbeitet
- ✓ **Routty E-Invoicing:** internationales E-Invoicing, E-Delivery und Compliance
- ✓ **Bewährte Umsetzung:** Finance-Transformation und Implementierungsexpertise in ganz Europa
- ✓ **Compliance:** ISO 27001 zertifiziert, ISAE 3402 Typ II, DSGVO, Peppol und EN 16931

Keep what you trust. Gain access to much more.

ENTDECKEN SIE DEN WERT IHRER AUSGABEN

Was bedeutet das für Ihre Organisation?

Ganze Geschichte lesen >

„Bei uns werden Prozesse nicht nur digitalisiert, sondern auch neu gedacht“

DIGITALISIERUNG: Die KNDS Deutschland GmbH & Co. KG in München ist in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) tätig und gilt als einer der führenden Hersteller wehrtechnischer Landsysteme in Europa. BIP sprach mit Tanja Heinemann, Senior Vice President Procurement, über den Mehrwert digitaler Tools und Prozesse für den Einkauf.



Frau Heinemann, wie ist der Einkauf bei KNDS Deutschland organisiert und welches jährliche Beschaffungsvolumen verantworten Sie?
Tanja Heinemann: Bei KNDS Deutschland sind wir in Form eines virtuellen Zentraleinkaufs organisiert. Diese Struktur ermöglicht es uns, über alle Standorte hinweg effizient in den verschiedenen Warengruppen, mit einer Projekteinkaufsstruktur und diversen Excellence-Funktionen zu wirken und mit dem Lieferantennetzwerk einen produktiven Austausch zu gewährleisten. Nur so lässt sich ein jährliches Beschaffungsvolumen von mehreren Milliarden Euro zielgerichtet steuern.

Wie löst der strategische Einkauf die Aufgabe, das globale Netzwerk von KNDS Deutschland mit einem wettbewerbsfähigen Beschaffungsportfolio zu pflegen und weiterzuentwickeln?
Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Bedarfe und die Märkte zu kennen, die für uns relevant sind. Wir steuern dabei nicht nur operativ, sondern verfolgen das Prinzip langfristiger Beschaffungssicherung und strategischer Partnerschaften mit unserem Liefernetzwerk sowie darüber hinaus. Dabei sind die Warengruppen strategisch aufgestellt und steuern aktiv die Lieferantenbasis mit ihrer Expertise, um das Portfolio weiterzuentwickeln. Materialverfügbarkeit, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft tragen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit von KNDS Deutschland zu erhalten und auszubauen. Nachhaltigkeit und Resilienz, Risikomanagement sowie diverse Expertenfunktionen im Excellence-Bereich runden die strategische Ausrichtung ab.

Bei der Herstellung Ihrer Produkte und Systeme kommen auch kritische Rohstoffe wie Seltene Erden zum Einsatz. Wie sichern Sie die kontinuierliche Beschaffung angesichts des wachsenden Protektionismus vieler Rohstoffländer wie beispielsweise China?
Die geopolitische Abhängigkeit bei kritischen Rohstoffen stellt ein Risiko für europäische Technologieunternehmen dar. Wir arbeiten deshalb stetig daran, die Resilienz der Lieferketten zu verbessern. KNDS befindet sich seit längerer Zeit in einem branchenübergreifenden Dialog. Grundsätzlich unterstützen wir den Kurs der EU, die Abhängigkeiten durch eine gestärkte Kreislaufwirtschaft, strategische Rohstoffprojekte und europäische Ver-

Fotos: © KNDS Deutschland

arbeitungskapazitäten abzubauen. Um politische Entscheidungen mit belastbaren Industriedaten zu untermauen, etablieren wir neue Prozesse zur umfangreicheren Materialdatenerfassung. Wir befähigen unsere Lieferanten schrittweise zur Bereitstellung von Rohstoffinformationen und treiben so – trotz der enormen Komplexität – die Diversifizierung unserer Lieferketten konsequent voran.

Welchen Beitrag leistet die Digitalisierung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KNDS Deutschland?
Der naheliegendste Aspekt ist sicherlich die Effizienzsteigerung. Durch Automatisierung von Routineaufgaben werden nicht nur Durchlaufzeiten verkürzt, sondern gleichzeitig manuelle Fehler reduziert. Darüber hinaus leisten die Erhöhung von Prozesssicherheit und die Schaffung von Transparenz einen wesentlichen Beitrag, der einen höheren Grad an datenbasierten Entscheidungen ermöglicht. Hierdurch werden die Versorgungssicherheit gesteigert und die Reaktionsfähigkeit erhöht.

Schafft digitale Innovation echten Mehrwert im Einkauf bei KNDS Deutschland – und wenn ja, wie?
Bei KNDS Deutschland werden digitale Innovationen prozessgerichtet eingeführt und Prozesse nicht nur digitalisiert, sondern auch neu gedacht. Darin liegt ein großer Hebel. Darüber hinaus sollte generell im Einkaufsumfeld der Mehrwert digitaler Innovationen darin liegen, dass man den Teams die Möglichkeit einräumt, den strategischen Anteil ihrer Arbeit auszubauen und diesen bestenfalls mit datenbasierten Entscheidungsgrundlagen unterstützt.

Ist das KNDS-Procurement Vorreiter bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse?
Wegen der hochgesteckten IT-Sicherheitsanforderungen in der SVI geht KNDS sehr verantwortungsvoll mit dem Thema Digitalisierung um. Das geht mit notwendigen Einschränkungen einher. Wie in jedem Unternehmen nimmt der Einkauf auch bei uns eine entscheidende Rolle in der Anwendung von KI ein. Das Potenzial hierfür lässt sich mit einer Vielzahl standardisierter Prozesse, einer immensen Datenvielfalt und vielen Schnittstellen zu anderen Bereichen begründen. Je standardisierter Prozesse sind und auch gelebt werden, desto besser ist die Datenlage und damit das Potenzial für KI. Der Einkauf von KNDS hat es in den vergangenen Jahren stetig ausgebaut.

Sehen Sie mit Blick auf die gesamte Industrie die Gefahr, dass KI das bisherige eProcurement von Grund auf revolutioniert und schon bald die Beschaffungsstrategie der Unternehmen selbst schreibt?
KI ist eine Chance, Beschaffungsstrategien optimal zu unterstützen. Eine Beschaffungsstrategie besteht allerdings aus mehr als nur Daten. Sie umfasst neben dem Aufgreifen von Unternehmenszielen auch Faktoren wie das Supplier Relationship Management. Hier liegt der Fokus auf langfristigen Partnerschaften. KI kann die Beschaffungsstrategie immens verbessern, indem Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden. Die Entscheidung bleibt jedoch beim Menschen und muss auch von diesem umgesetzt werden. Strategie und Marktgegebenheiten zu berücksichtigen, die Flexibilität zu erhöhen und unternehmerisch wertvolle Weichen zu stellen, all das kann durch KI unterstützt werden – sollte jedoch niemals allein der KI überlassen werden.



„KI ist eine Chance, Beschaffungsstrategien optimal zu unterstützen. Die strategische Entscheidung bleibt jedoch beim Menschen."

Tanja Heinemann, Senior Vice President Procurement der KNDS Deutschland GmbH & Co. KG

Das Interview führte Frank Rösch, BME

KNDS Gruppe

Fact Sheet

- deutsch-französisches Verteidigungsunternehmen und einer der führenden Hersteller wehrtechnischer Landsysteme in Europa
- Beschäftigte: mehr als 11.000
- Umsatz 2025: 4,4 Milliarden Euro
- Auftragsbestand 2025: 33,1 Milliarden Euro
- Auftragseingang 2025: 13,5 Milliarden Euro
- KNDS ist in neun Ländern Europas sowie in acht weiteren Ländern weltweit (Singapur, Indonesien, Katar, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate, Kanada, USA und Brasilien) vertreten.

Quelle: KNDS Deutschland

„Digitalisierung schafft konkreten Mehrwert“

DIGITALISIERUNG: Die Giesecke+Devrient GmbH (G+D) entwickelt für ihre Kunden maßgeschneiderte Sicherheitstechnologie in den drei Geschäftsbereichen Digital Security, Financial Platforms und Currency Technology. Christoph Maier, Head of Supply Chain Excellence des in München ansässigen Security-Tech-Unternehmens, erläutert im BIP-Interview, wie stark die Digitalisierung auch die G+D-Geschäftsprozesse verändert.



„Die Digitalisierung verändert sowohl unser Produktportfolio als auch unsere Arbeitsprozesse.“

Christoph Maier, Head of Supply Chain Excellence der Giesecke+Devrient GmbH

Herr Maier, welchen Beitrag leistet die Digitalisierung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?
Christoph Maier: Einen enorm wichtigen – und das auf mehreren Ebenen. Die Digitalisierung verändert unser Produktportfolio. So kommen neben den bestehenden Produkten wie Banknoten oder SIM-Karten neue Produkte wie digitale Zentralbankwährungen (Central Bank Digital Currencies, CBDCs) oder die eSIM hinzu. G+D entwickelt sich kontinuierlich weiter. Die Herstellung von Banknoten ist zwar nach wie vor ein enorm wichtiger Pfeiler für G+D. Mittlerweile sind wir aber ein Security-Tech-Unternehmen mit einem starken digitalen Geschäft. Ein erheblicher Teil unseres Umsatzes stammt bereits aus digitalen Lösungen, und viele G+D-Standorte entwickeln und produzieren mittlerweile ausschließlich digitale Produkte.

Gleichzeitig geht es um die Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Faktoren wie steigender Preisdruck, höhere Produktivitätsanforderungen, kürzere Reaktionszeiten, regulatorische Vorgaben und globale Lieferketten führen dazu, dass die Aufgaben zunehmend komplexer werden. Dabei ist die Digitalisierung ein essenzielles Werkzeug für alle G+D-Beschäftigten, um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Schafft digitale Innovation echten Mehrwert im Einkauf – und wenn ja, wie?
Eindeutig ja! Denn die Digitalisierung schafft konkreten Mehrwert durch höhere Transparenz in Prozessen und Daten. Allerdings müssen Digitalisierung, Automatisierung und KI richtig eingesetzt werden. Das bedeutet, diese vor jedem weiteren Schritt mit den Unternehmenszielen abzustimmen. Das ist zwar zeitaufwendig, lohnt sich aber. Es ist auch wichtig, die digitalen Aktivitäten bewusst auszuwählen, gut zu steuern und nach einer Implementierung nicht aufzuhören, sondern langfristig das komplette Potenzial der neuen Technologien zu nutzen. Ein Beispiel: Wir haben 2018 eine „Digitalisierungsstrategie „Einkauf 4.0“ gestartet und arbeiten aktuell an einer „SCM AI Strategy“. Damit verfolgen wir die genannten Themen: Die Ziele für Digitalisierung, Automatisierung und KI werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet, wir erhalten eine klare Priorisierung, balancieren dann Einsatz und Aufwand sinnvoll aus, steuern konstant, nehmen die ganze Organisation mit und implementieren nachhaltig.

Könnte KI das bisherige eProcurement von Grund auf revolutionieren und schon bald die Beschaffungsstrategie der Unternehmen selbst schreiben?
Ich bin nicht sicher, ob ich sagen würde, „KI revolutioniert das bisherige eProcurement“. Ich denke eher, dass wir durch das bisherige eProcurement die Grundlage für KI geschaffen haben. KI braucht klare Vorgaben und einen

Fotos: © Giesecke+Devrient GmbH



Die Digitalisierung schafft Mehrwert entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von transparenteren Prozessen bis hin zu neuen Möglichkeiten durch KI. Entscheidend bleibt dabei: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Rahmen, ansonsten arbeitet sie „wie sie will“, was ein Mitarbeiter auch nicht darf. KI ist ein wichtiger Teil der Digitalisierung. Dadurch erhalten wir völlig neue Möglichkeiten, um den vor uns liegenden Herausforderungen zu begegnen. Sie hilft, uns und die Geschäftsprozesse zu beschleunigen, deren Transparenz zu erhöhen, die Produktivität zu steigern und gleichzeitig mögliche Risiken zu minimieren.

Das Interview führte
Frank Rösch, BME

Giesecke+Devrient (G+D)

Fact Sheet

- Gründung: 1852
- Beschäftigte: 14.500
- Umsatz (2025): 3,2 Milliarden Euro
- Standorte: 118 Tochtergesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen in 41 Ländern

Geschäftsbereich Digital Security

- 2030 werden 18 Milliarden Endgeräte über Mobilfunknetze verbunden sein.
- Der globale Markt für staatliche Identitätsdokumente soll bis 2027 auf rund 4 Milliarden Euro wachsen.
- 2026 könnten die jährlichen Kosten für Cyberkriminalität weltweit 20 Billionen US-Dollar übersteigen.

Geschäftsbereich Financial Platforms

- Die Zahl der neu ausgegebenen kontaktlosen Bezahlkarten nimmt jährlich um fünf Prozent zu.
- Mehr als zwei Drittel der Weltbevölkerung sollen laut Prognosen bis 2030 eine digitale Geldbörse besitzen.
- Der globale Markt für Finanzdienstleistungen soll bis 2029 jährlich um 8,6 Prozent wachsen.

Geschäftsbereich Currency Technology

- 52 Prozent der Bezahlvorgänge von Verbrauchern weltweit werden bar getätigt.
- Derzeit sind weltweit rund 765 Milliarden Banknoten im Umlauf – was die weiter wachsende Nachfrage nach Bargeld widerspiegelt.
- 137 Länder und Währungsunionen, auf die 98 Prozent des weltweiten BIP entfallen, prüfen die Einführung einer Central Bank Digital Currency (CBDC).

Quelle: G+D



„Digitale Lösungen stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit“

DIGITALISIERUNG: Die Schüchtermann-Klinik in Bad Rothenfelde zählt zu den modernsten Herzzentren Deutschlands. Das niedersächsische Krankenhaus treibt die Digitalisierung durch die Integration digitaler Krankenhausinformationssysteme (KIS) und von Lösungen zum Healthcare Content Management (HCM) voran. Einkauf und Logistik spielen dabei eine Schlüsselrolle, wie Christian Flick, Bereichsleiter Einkauf & Logistik, im BIP-Interview erläutert.

Herr Flick, welchen Beitrag leistet die Digitalisierung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Einrichtung?
Christian Flick: Die Digitalisierung leistet einen wesentlichen Beitrag, weil sie uns dabei unterstützt, Prozesse effizienter, transparenter und resilienter zu gestalten. Gerade im Gesundheitswesen müssen wir eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung mit zunehmendem wirtschaftlichem Druck, regulatorischen Anforderungen, begrenzten personellen Ressourcen und einer wachsenden Komplexität verbinden. Digitale Lösungen können dabei einen erheblichen Beitrag leisten.

Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für eine hochspezialisierte Klinik nicht ausschließlich, Kosten zu reduzieren. Ebenso entscheidend sind Versorgungsqualität, Prozessstabilität, Geschwindigkeit, Verfügbarkeit von Ressourcen und die Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Die Digitalisierung schafft hierfür wichtige Voraussetzungen. Informationen können schneller nutzbar gemacht, Medienbrüche reduziert und Entscheidungen auf einer besseren Datenbasis getroffen werden. Es liegt ein wesentlicher Vorteil der Digitalisierung darin, Komplexität beherrschbarer zu machen. Das gilt für medizinische Prozesse ebenso wie für administrative Bereiche, Einkauf und Logistik. Transparente Datenstrukturen ermöglichen es beispielsweise, Bedarfe, Verbräuche, Bestände, Vertragsinformationen und Marktentwicklungen besser miteinander zu verknüpfen. Dadurch können wir Entwicklungen früher erkennen und fundierter entscheiden.

Allerdings wird ein ineffizienter Prozess nicht automatisch besser, nur weil er digitalisiert wird. Deshalb darf Digitalisierung nicht mit der bloßen Einführung neuer Software verwechselt werden. Erfolgreiche Digitalisierung bedeutet immer auch, bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen, Prozesse neu zu denken und die Mitarbeitenden auf diesem Weg mitzunehmen.

Für unsere Wettbewerbsfähigkeit ist deshalb entscheidend, die Digitalisierung nicht als einmaliges Projekt, sondern als kontinuierlichen Entwicklungsprozess zu verstehen. Organisationen, die Technologie, Prozesse und menschliche Kompetenz sinnvoll miteinander verbinden, werden langfristig schneller, resilienter und handlungsfähiger sein.

Foto: © stefanamer/iStock

Schafft digitale Innovation echten Mehrwert im Einkauf – und wenn ja, wie?
Ja, eindeutig. Voraussetzung ist allerdings, dass digitale Innovation konkrete Probleme löst und nicht zum Selbstzweck wird. Ich arbeite seit rund 30 Jahren im Einkauf und habe den Wandel von weitgehend papierbasierten Prozessen bis zu den heutigen digitalen und zunehmend KI-gestützten Möglichkeiten unmittelbar erlebt. Der Einkauf hat sich in dieser Zeit grundlegend verändert. Digitale Lösungen ermöglichen heute eine Transparenz und Verarbeitungsgeschwindigkeit, die früher kaum vorstellbar waren.

Der größte Mehrwert digitaler Innovation liegt für mich in drei Bereichen: Transparenz, Geschwindigkeit und Qualität von Entscheidungen. Transparenz bedeutet zunächst, dass der Einkauf seine Daten kennt und tatsächlich nutzen kann. Welche Bedarfe entstehen wo? Wie entwickeln sich Mengen und Preise? Welche Verträge laufen aus? Wo bestehen Abhängigkeiten? Welche Lieferanten oder Produkte sind besonders kritisch? Je besser diese Informationen strukturiert und miteinander verknüpft werden, desto früher und gezielter kann der Einkauf handeln.

Geschwindigkeit entsteht dort, wo wiederkehrende und standardisierbare Prozesse digital unterstützt oder automatisiert werden. Hochqualifizierte Mitarbeitende sollten ihre Zeit möglichst nicht für Tätigkeiten einsetzen müssen, die ein System schneller und fehlerärmer erledigen kann. Dadurch entstehen Freiräume für Aufgaben, bei denen menschliche Kompetenz den entscheidenden Unterschied macht: Verhandlungen, Lieferantenmanagement, Marktbeobachtung, strategische Entscheidungen, interne Beratung und die Weiterentwicklung von Beschaffungsstrukturen.

Der dritte Punkt ist die Qualität von Entscheidungen. Digitale Innovation ermöglicht es, mehr Informationen in kürzerer Zeit zu verarbeiten und unterschiedliche Perspektiven in eine Entscheidung einzubeziehen. Sie ersetzt jedoch nicht das fachliche Urteilsvermögen. Daten und Systeme können zeigen, was passiert. Die entscheidende Managementaufgabe besteht häufig darin, zu verstehen, warum etwas passiert – und welche Konsequenzen daraus gezogen werden müssen.

Der Mehrwert digitaler Innovation besteht für mich deshalb nicht darin, den Einkauf lediglich schneller zu machen. Sie versetzt das Procurement in die Lage, früher, fundierter und strategischer zu handeln. Damit verändert sich meiner Einschätzung nach auch die Rolle des Einkaufs: weg von einer überwiegend operativen Beschaffungsfunktion und hin zu einer strategischen Steuerungs- und Beratungsfunktion.

Was bedeutet der Einsatz von KI für Einkauf, Logistik und SCM der Schüchtermann-Klinik Bad Rothenfelde?



„Der beste Einkäufer der Zukunft ist nicht derjenige, der KI am besten bedient – sondern derjenige, der am besten weiß, wann er ihr nicht folgen sollte."

Dr. Christian Flick, Bereichsleiter Einkauf & Logistik der Schüchtermann-Schiller'sche Kliniken Bad Rothenfelde GmbH & Co. KG

Künstliche Intelligenz ist für uns kein rein theoretisches Zukunftsthema mehr. Wir setzen mit Langdock bereits eine unternehmensweite KI-Plattform ein – eine sichere, datenschutzkonforme Umgebung, über die Mitarbeitende KI-gestützte Sprachmodelle für ihre tägliche Arbeit nutzen können. Parallel dazu haben wir eine hauseigene KI-Richtlinie verabschiedet, die den verbindlichen Rahmen für den verantwortungsvollen Einsatz dieser Technologie im gesamten Unternehmen definiert.

Gerade diese Verbindung halte ich für entscheidend: Wir wollen technologische Innovation ermöglichen und gleichzeitig klare Regeln für ihren Einsatz schaffen. Fragen des Datenschutzes, der Informationssicherheit, der Vertraulichkeit und der menschlichen Verantwortung dürfen beim Einsatz von KI nicht ausgeblendet werden. Eine klare Governance ist deshalb aus meiner Sicht keine Bremse für Innovation, sondern eine wesentliche Voraussetzung dafür, KI nachhaltig und verantwortungsvoll in einer Organisation zu etablieren.

Für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management eröffnet KI erhebliche Potenziale. Im Beschaffungsalltag nutzen wir Langdock bereits konkret – etwa für die Strukturierung komplexer Ausschreibungsunterlagen, die Aufbereitung von Markt- und Lieferanteninformationen, die Erstellung und Überarbeitung von Vertragstexten sowie die Vorberei- »

Foto: © Schüchtermann-Klinik

tung von Verhandlungsstrategien. Was früher Stunden intensiver Recherchearbeit erforderte, lässt sich heute in deutlich kürzerer Zeit auf einem qualitativ höheren Vorbereitungsniveau erledigen.

Der wesentliche Mehrwert liegt für mich darin, dass KI die Qualität und Geschwindigkeit der Vorarbeit erheblich erhöhen kann. Sie kann Informationen strukturieren, unterschiedliche Perspektiven aufzeigen, Zusammenhänge sichtbar machen und alternative Handlungsoptionen entwickeln. Die fachliche Bewertung und die Verantwortung für eine Entscheidung bleiben jedoch beim Menschen.

Gerade im Gesundheitswesen ist diese Unterscheidung von besonderer Bedeutung. Wenn wir im Einkauf über Versorgungssicherheit sprechen, meinen wir im Zweifelsfall, dass ein Herzpatient auf dem OP-Tisch liegt – das ist ein fundamental anderer Risikobegriff als in der Industriebeschaffung. Eine rein mathematisch optimale Lösung ist deshalb nicht automatisch die organisatorisch oder strategisch richtige.

Ist das Procurement Vorreiter bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse?
Ob das Procurement grundsätzlich Vorreiter bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Der Einkauf hat dafür jedoch sehr gute Voraussetzungen. Er befindet sich an einer zentralen Schnittstelle zwischen internen Bedarfen, externen Märkten, Lieferanten, Verträgen, Preisen und Risiken. Kaum ein anderer Unternehmensbereich verbindet so viele unterschiedliche Informationen und Interessen. Ein moderner Einkauf kann digitale Technologien und KI nicht nur zur Steigerung der eigenen Effizienz nutzen, sondern auch Impulse für die gesamte Organisation setzen.

Auch das Kompetenzprofil im Einkauf wird sich dadurch verändern. Neben klassischen Fähigkeiten wie Verhandlungsstärke, Marktkenntnis und wirtschaftlichem Verständnis werden Datenkompetenz, technologisches Grundverständnis und die Fähigkeit, KI-generierte Ergebnisse kritisch zu bewerten, deutlich an Bedeutung gewinnen. Der Einkäufer der Zukunft muss kein Programmierer sein – er muss aber verstehen, was KI leisten kann, wo ihre Grenzen liegen und wie sie verantwortungsvoll eingesetzt wird.

Sehen Sie mit Blick auf die gesamte Industrie die Gefahr, dass KI das bisherige eProcurement von Grund auf revolutioniert und schon bald die Beschaffungsstrategie der Unternehmen selbst schreibt?
Ich sehe darin weniger eine Gefahr als eine tiefgreifende Veränderung. Künstliche Intelligenz wird das bisherige eProcurement grundlegend weiterentwickeln und in Teilen tatsächlich revolutionieren. Ich glaube allerdings nicht, dass sie in absehbarer Zeit die Beschaffungsstrategie eines Unternehmens vollständig eigenständig schreiben und verantworten sollte.

Das klassische eProcurement hat vor allem Prozesse digitalisiert: Bedarfsmeldungen, Bestellungen, Kataloge, Genehmigungsworkflows, Ausschreibungen oder Rechnungsabgleiche. KI geht einen entscheidenden Schritt weiter. Sie kann Informationen nicht nur verarbeiten, sondern zunehmend interpretieren, Muster erkennen, Szenarien entwickeln und Handlungsempfehlungen ableiten. Damit verändert sich die Qualität der technologischen Unterstützung grundlegend.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Schüchtermann-Schiller'sche Kliniken

Fact Sheet
- fünf Abteilungen: Herzchirurgie, Kardiologie, Anästhesie, Rehabilitation, Pflege
- 10.000 Patienten jährlich
- 391 Patientenbetten

Die Schüchtermann-Klinik treibt ihre Digitalisierung durch die Implementierung moderner Krankenhausinformationssysteme (KIS) wie NEXUS und JiveX Healthcare Content Management (HCM) voran. Weitere Schwerpunkte liegen auf dem **Telemonitoring** bei Herzinsuffizienz und **Cybersicherheit**.

Das moderne Herzzentrum nutzt digitale Lösungen in mehreren Kernbereichen:
- **Klinikinformationssysteme:** Durch die Integration digitaler Krankenhausinformationssysteme und HCM-Lösungen werden Arbeitsabläufe effizienter gestaltet und papierarme Workflows in der Patientenakte etabliert.
- **Telemedizin & Telemonitoring:** Über telemedizinische Zentren und das Medizinische Versorgungszentrum (MVZ) wird die Herzinsuffizienz-Betreuung digital und engmaschig in den häuslichen Alltag der Patienten integriert.
- **IT-Sicherheit:** Durch staatliche Fördergelder wird die Vernetzung komplexer Systeme geschützt, um die Patientensicherheit und Vertraulichkeit zu gewährleisten.

Quelle: Schüchtermann-Klinik

61 SYMPOSIUM EINKAUF LOGISTIK

18.-19.11.2026

STATION BERLIN

PERSPEKTIVEN, HANDLUNGSOPTIONEN UND ERFOLGSMODELLE

- Procurement4Future
- Vordenker4Inspiration
- SupplyChain4Excellence

Zukunft mitgestalten – jetzt dabei sein



190+ REFERENTEN

Neue Impulse für Ihre Praxis

1300+ TEILNEHMER

Viel Raum für Austausch eröffnet neue Perspektiven

100+ AUSSTELLER

Kompakter Marktüberblick in der Fachmesse

www.bme-symposium.de **+49 6196 5828-200**

„Der Einkauf wird zum Treiber von Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg“

DIGITALISIERUNG: Die E. Hawle Armaturenwerke GmbH ist ein international tätiger Hersteller von Armaturen und Systemlösungen für die Wasser- und Gasversorgung. Dabei spielt der Einsatz digitaler Lösungen eine immer größere Rolle. Das gilt auch für den Einkauf, betont Patrick Klecker, Head of Procurement des Unternehmens aus Vöcklabruck in Österreich, im BIP-Interview.



„KI wird das eProcurement grundlegend verändern, aber nicht vollständig ersetzen.“

Patrick Klecker, Head of Procurement der E. Hawle Armaturenwerke GmbH

Herr Klecker, welchen Beitrag leistet die Digitalisierung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der E. Hawle Armaturenwerke GmbH?

Patrick Klecker: Die Digitalisierung leistet einen wesentlichen Beitrag, weil sie uns dabei unterstützt, Prozesse effizienter durchzuführen. Gerade in diesem Segment – auch angesichts des wachsenden Drucks asiatischer Hersteller – sowie als Premium-Anbieter mit Fertigungsstandort Österreich ist es zwingend notwendig, die Vorteile der Digitalisierung konsequent zu nutzen.

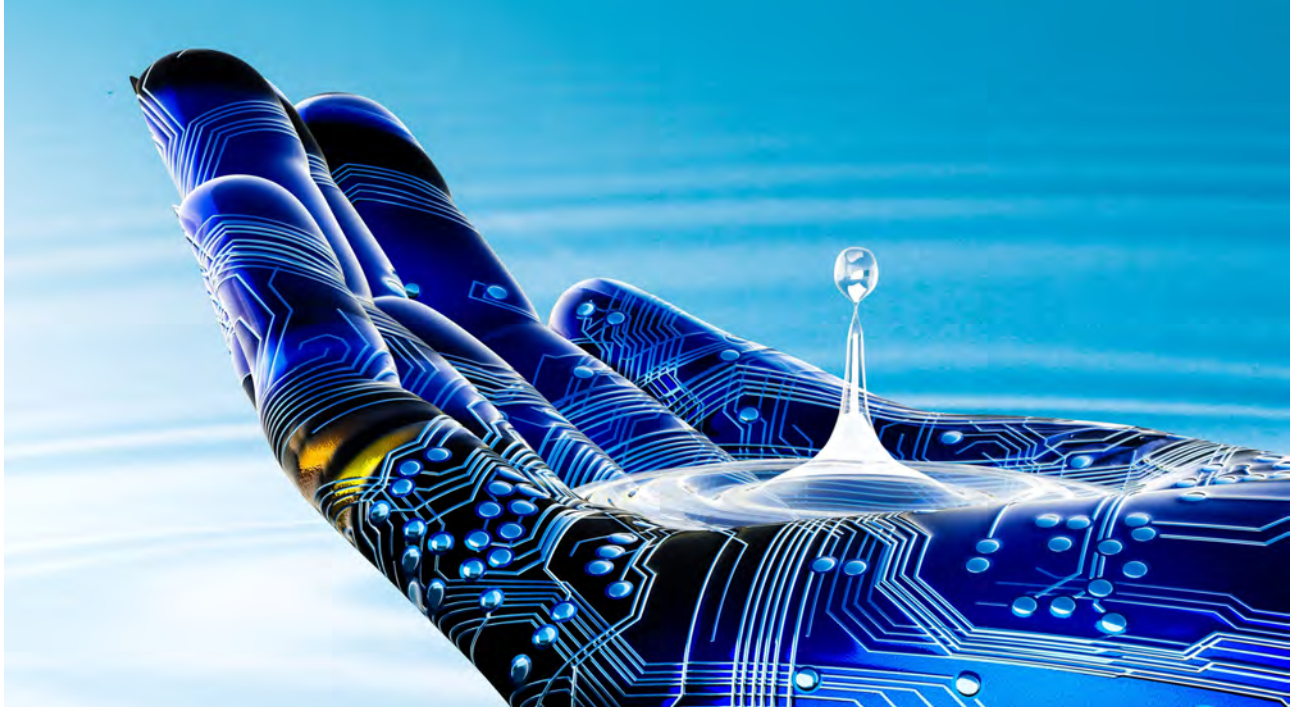
Die Digitalisierung hat einen direkten Impact auf unser Unternehmen: Sie stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, indem sie Kosten senkt, die Qualität verbessert, Innovationen ermöglicht und die Reaktionsgeschwindigkeit der Geschäftsprozesse erhöht. Für uns wurde sie damit zu einem entscheidenden Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg und langfristige Marktpositionierung. Den Weg der Digitalisierung gehen wir nicht nur in der Beschaffung, sondern auch in allen anderen Bereichen. So ist zum Beispiel der Automatisierungsgrad in der Fertigung durch den Aufbau eines modernen Maschinenparks oder den Einsatz von Robotern sehr hoch. Das gilt auch für unsere Logistik. Hier nutzen wir ein vollautomatisches Hochregallager und fahrerlose Transportsysteme. Aufgrund der mit der Digitalisierung und KI verbundenen stetig steigenden Dynamik müssen wir die Geschäftsprozesse kontinuierlich weiterentwickeln. Nur dann behalten wir unseren Wettbewerbsvorteil.

Schafft digitale Innovation echten Mehrwert im Einkauf – und wenn ja, wie?

Ja, digitale Innovation schafft definitiv einen echten Mehrwert in der Beschaffung. Wir beschäftigen uns schon lange damit. Bereits seit vielen Jahren sind verschiedenste eTools im Einsatz – so unter anderem Systeme für Einkaufscontrolling, Risikomanagement und SRM sowie für Rohstoff-Monitoring und Category Management. Wichtig ist jedoch dabei, dass diese digitalen Lösungen gezielt zur Unterstützung von Prozessen, Entscheidungen und zur besseren Zusammenarbeit eingesetzt werden. Sie sind zudem kein Selbstzweck, müssen vielmehr von uns allen aktiv genutzt werden und in den Prozessen verankert sein.

Der Mehrwert, den wir seit vielen Jahren sehen, zeigt sich in der Effizienzsteigerung durch Automatisierung. Dadurch sinkt der manuelle Aufwand, Fehler werden reduziert und es bleibt mehr Zeit für strategische Aufgaben. Durch mehr Transparenz und bessere Datennutzung können fundierte Entscheidungen getroffen sowie Einsparungspotenziale schneller erkannt werden. Diese Tools helfen uns auch, günstigere Verhandlungsergebnisse zu erzielen und Prozesskosten zu reduzieren. Auf diese Weise wird der Ein-

Foto: © E. Hawle Armaturenwerke



kauf zum wichtigen Treiber von Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg.

Was bedeutet der Einsatz von KI für Einkauf, Logistik und SCM der E. Hawle Armaturenwerke GmbH? Ist das Procurement Vorreiter bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse?
Die Digitalisierung hatte auch in den vergangenen Jahren bereits einen enormen Einfluss auf Einkauf, Logistik und SCM. Wir haben unsere Beschaffung bereits vor vielen Jahren vorangetrieben und optimiert. Dadurch konnten wir Wettbewerbsvorteile erzielen. Wir sind innerhalb des Unternehmens eine wichtige und anerkannte Nahtstelle. Denn unser Bereich kann durch die Nutzung verschiedenster Tools belastbare Aussagen in Echtzeit treffen und valide Daten liefern. Die Supply Chain wurde resilienter; auch die Versorgungssicherheit konnte insbesondere in Krisenzeiten deutlich gestärkt werden.

Künstliche Intelligenz wird aus meiner Sicht sowohl den Einkauf als auch die gesamte Arbeitsweise der Unternehmen von Grund auf verändern. KI unterstützt die Beschaffung dabei, große Datenmengen in kürzester Zeit auszuwerten, Muster zu erkennen und Entscheidungen schneller, aber auch präziser zu treffen. Darüber hinaus beschäftigen wir uns gerade mit den Möglichkeiten von KI, basierend auf diesen Auswertungen der Daten, aktive Handlungsempfehlungen abzugeben. Ich denke da zum Beispiel an Verhandlungsvorbereitungen, potenzielle Einsparungspotenziale in verschiedenen Warengruppen oder auch bei einzelnen Lieferanten, Strategien für Warengruppen und das Prüfen von Verträgen. Der Einkäufer wird dadurch nicht ersetzt, sondern erhält eine deutlich bessere Entscheidungsgrundlage – und das in Echtzeit. Damit kann er sich stärker auf strategische Tätigkeiten konzentrieren.

Der Einkauf muss bei der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse im Unternehmen nicht zwangsläufig eine Vorreiterrolle innehaben. Jedoch ist dies bereits in vielen Firmen der Fall. KI macht Lieferantenbeziehungen transparenter, proaktiver und strategischer. Standardprozesse werden automatisiert, Risiken noch früher erkannt und Entscheidungen datenbasiert getroffen. Gleichzeitig gewinnen die menschlichen Aspekte an Bedeutung. Vertrauen, Partnerschaft, Leidenschaft, Innovation und gemeinsame Wertschöpfung bleiben entscheidende Erfolgsfaktoren. Die Zukunft liegt daher nicht in „KI statt Lieferantenmanagement“, sondern in „KI-gestütztem Supplier Relationship Management“.

Sehen Sie die Gefahr, dass KI schon bald die Beschaffungsstrategie der Unternehmen selbst schreibt?
KI wird das eProcurement grundlegend verändern, aber nicht vollständig ersetzen. Der entscheidende Wandel liegt darin, dass KI künftig große Teile der Analyse-, Prognose- und Entscheidungsvorbereitung übernimmt. Die Beschaffungsstrategie wird dadurch schneller, datenbasierter und dynamischer. Die Verantwortung für strategische Weichenstellungen, Lieferantenpartnerschaften und unternehmerische Entscheidungen bleibt jedoch beim Menschen. Der Einkäufer wird keine Daten mehr sammeln, sondern diese bewerten und priorisieren. Am Ende entscheidet er und nicht die KI.

Künstliche Intelligenz wird künftig wahrscheinlich nicht die Beschaffungsstrategie des Unternehmens bestimmen. Allerdings werden die Strategien der Zukunft kaum noch ohne KI entwickelt werden. Die größte Gefahr von KI liegt nicht darin, dass sie den Menschen ersetzt, sondern darin, dass Menschen ihr blind vertrauen. Wachsende Gedankenlosigkeit, schwindendes Fachwissen und fehlendes kritisches Denken könnten die Folge sein. KI sollte daher als intelligentes Werkzeug für Analysen und Entscheidungsunterstützung genutzt werden, die strategische Verantwortung und das finale Urteil jedoch beim Menschen bleiben.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Foto: © Yuuji/iStock

„Die Digitalisierung war für uns nie Selbstzweck“

DIGITALISIERUNG: Die Viessmann Generations Group GmbH & Co. KG investiert in bestehende sowie im Aufbau befindliche Unternehmen, vor allem in den Bereichen Umwelt- und Klimaschutz, Förderung von Gesundheit, Bildung und Wissenschaft. BIP sprach mit Frauke von Polier, AI Transformation Officer und Board Member der Holding, über die Rolle der Digitalisierung als Stellhebel für den Unternehmenserfolg.



„Die Digitalisierung hat uns befähigt, aus einer starken industriellen Herkunft heraus vernetzter, resilienter und unternehmerischer zu agieren.“

Frauke von Polier, AI Transformation Officer und Board Member der Viessmann Generations Group GmbH & Co. KG

Frau von Polier, welche Rolle hat die Digitalisierung bei der Weiterentwicklung des Familienunternehmens Viessmann zur Viessmann Generations Group als globaler, diversifizierter Unternehmensgruppe gespielt?
Frauke von Polier: Die Digitalisierung war für uns nie Selbstzweck. Ausgangspunkt war immer die Frage, wie wir für Kunden, Partner und unser Ökosystem mehr Wert schaffen können: Was ist das Beste für sie? Ein diversifiziertes Portfolio braucht dezentrale Strukturen und Synergien – das wiederum erfordert Vertrauen.

Der eigentliche Hebel lag immer in unserem Operating Model: eine Neuverdrahtung, wie Entscheidungen zustande kommen. Digitalisierung hat uns befähigt, aus einer starken industriellen Herkunft heraus vernetzter, resilienter und unternehmerischer zu agieren.

Welche Bedeutung hat die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in Einkauf, Logistik und SCM?
Die Digitalisierung dieser Prozesse ist die Voraussetzung für alles Weitere. Ohne saubere, durchgängige Datenbasis in Einkauf, Logistik und Supply Chain Management bleibt jede KI ein Versprechen ohne Fundament. Das ist aber alles nicht neu, das haben wir alle (hoffentlich) auch schon in den vergangenen Jahren aktiv vorangetrieben.

KI verändert nun die Spielregeln und es ist entscheidend, wie wir auf sie schauen. KI ist keine Assistenz. Sie ist kein Werkzeug, das dem Einkauf zuarbeitet und ihm nur die transaktionale Arbeit abnimmt. Sie leistet einen gleichwertigen, intelligenten Beitrag zur Arbeit selbst.

Wir schauen mit diesem Verständnis auf KI und somit helfen uns heute KI-Lösungen, bessere Entscheidungen zu treffen. Was am Ende immer noch menschlich bleibt, ist das Urteil, die Verhandlung, die Beziehung zum Lieferanten, die Verantwortung für die Entscheidung.

Sehen Sie die Gefahr, dass KI das bisherige eProcurement von Grund auf revolutioniert und schon bald die Beschaffungsstrategie der Unternehmen selbst schreibt?
Wer glaubt, es bleibe bei schnelleren Bestellprozessen, unterschätzt den Wandel. Ganze Aufgabenprofile im Vertrieb und Einkauf werden zerlegt und neu zusammengesetzt. Es wird viel von Zero-Klick-Suchen gesprochen, wo das Large Language Model direkt den Verkaufsprozess macht ohne vorgeschaltete Website, und das wird auch massiv die Einkaufssysteme verändern. Ich denke, die echte Gefahr liegt woanders: dass Unternehmen Tools ausrollen und glauben, sie hätten sich transformiert. Wir müssen unsere Wertschöpfung komplett neu denken.

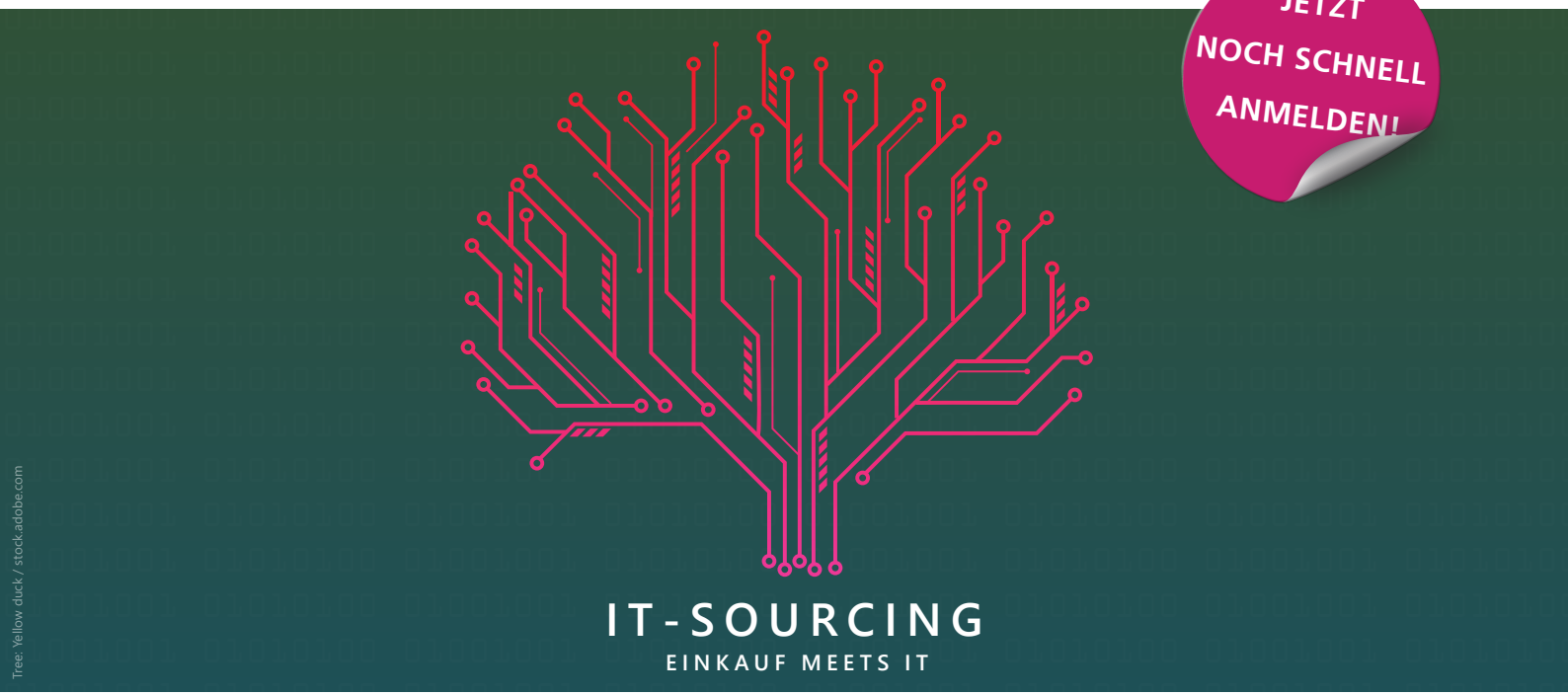
Das Interview führte Frank Rösch, BME

Foto: © Viessmann

IT-SOURCING – Einkauf meets IT

19. – 20. Oktober 2026 | Mannheim

JETZT NOCH SCHNELL ANMELDEN!



Tree: Yellow duck / stock.adobe.com







Die Fachkonferenz für den strategischen IT-Einkauf

One Team – One Mission: Innovation, Kosten und Resilienz ausbalancieren – souverän Entscheidungen treffen

Freuen Sie sich auf Einblicke in die Praxis anderer Unternehmen:

- **IT-Lieferanten strategisch entwickeln –** mehr Wertschöpfung durch partnerschaftliches Supplier Management
- **Cloud-Strategien zukunftssicher gestalten –** Abhängigkeiten bewerten und den richtigen Sourcing-Mix finden
- **Cloudkosten mit FinOps optimieren –** Transparenz schaffen und Ausgaben nachhaltig steuern
- **Regulatorische Anforderungen souverän meistern –** die Rolle des IT-Einkaufs als Compliance-Partner stärken
- **KI im IT-Sourcing gezielt einsetzen –** Potenziale erschließen und von Praxisbeispielen profitieren
- **IT und Einkauf wirksam verzahnen –** gemeinsam Projekte steuern und die digitale Transformation vorantreiben

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an

Inhaltliche Fragen



Daniela Schulz
Tel.: +49 6196 5828-243
E-Mail: daniela.schulz@bme.de

Anmeldungen



Jacqueline Berger
Tel.: +49 6196 5828-200
E-Mail: jacqueline.berger@bme.de

Partner und Aussteller



Christoph Kunz
Tel.: +49 6196 5828-150
E-Mail: christoph.kunz@bme.de

Das vollständige Programm finden Sie unter www.bme.de/it-sourcing



Smart Contracting Design: Mehr Transparenz und Effizienz im Einkauf

LIEFERANTENMANAGEMENT: Ein wissenschaftlicher Artikel des Arbeitsgebiets Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München untersucht, wie Algorithmen und Künstliche Intelligenz (KI) helfen, Verträge mit Lieferanten zu optimieren.

Beim Großprojekt Stuttgart 21 hat sich die Projektsituation nach Baubeginn unter anderem durch unvorhergesehene technische Probleme und unerkannte Risiken maßgeblich verändert. So führte beispielsweise die Fehleranfälligkeit besonders innovativer digitaler Leittechnik zu erheblichen Verzögerungen und signifikanten Kostensteigerungen des Vorhabens. Der Fall verdeutlicht, dass Verträge unvollständig sind und nicht jede Eventualität vorab abbilden können. Denn Verträge über komplexe Leistungen und langfristige Vertragsbeziehungen sind zwangsläufig unvollständig.

Das liegt daran, dass sich aufgrund unvollständiger Informationen und begrenzter Rationalität nicht alle zukünftigen Entwicklungen und Handlungssituationen im Voraus vertraglich regeln lassen. Umso wichtiger ist es, Verträge so zu gestalten, dass Lieferanten während der Leistungsphase auch beim Eintritt solcher Eventualitäten im Sinne des Auftraggebers handeln. Jeder Vertrag reguliert und verteilt die Rechte, Pflichten, Risiken und Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeber und Lieferant. All diese Vertragsbestandteile können als Anreiz für den Lieferanten verstanden werden, da sie sich in bestimmter Art und Weise auf dessen Verhalten auswirken.

So wirkt beispielsweise eine Vertragsstrafe anders auf das Verhalten eines Lieferanten als eine Vertragsverlängerungsoption. Während Vertragsstrafen häufig darauf abzielen, Mindestanforderungen sicherzustellen, können Vertragsverlängerungsoptionen den Lieferanten motivieren, die Leistungsqualität zu erhöhen, um die Wahrscheinlichkeit einer Vertragsverlängerung zu steigern.

Empirische Studien zeigen, dass leistungsorientierte und anreizkompatible Vertragsgestaltungen, sogenannte Performance-based Contracts, sowohl die Qualität der Leistungserbringung als auch die Innovationsbereitschaft, die Termintreue und das Kooperationsverhalten positiv beein-

Foto: © Vector Hot/iStock

flussen können. Der Vertrag ist somit nicht nur ein rechtliches Instrument zur Regelung der Leistungserbringung, sondern zugleich ein wesentliches Governance-Instrument zur Steuerung des Lieferantenverhaltens.

Vertragsgestaltung mithilfe von KI

Insbesondere bei komplexen Leistungen in langfristigen Beschaffungsvorhaben orientiert sich die Vertragsgestaltung häufig an den als besonders individuell wahrgenommenen Merkmalen des jeweiligen Projekts. Die Vertragsgestaltung erfolgt daher häufig durch die Einzelfallanpassung bestehender Vertragsunterlagen, beispielsweise von Alt- oder Musterverträgen. Sie ist zudem geprägt durch die Wahrnehmung von Erfolg oder Misserfolg früherer Projekte und auch durch das Erfahrungswissen der beteiligten Akteure.

Damit besteht das Risiko, historisch gewachsene Vertragsregelungen fortzuschreiben, obwohl sich Marktbedingungen, technologische Entwicklungen, Risikoprofile oder Leistungsanforderungen zwischen den Projekten erheblich verändert haben. Die Folge können Verträge sein, deren Anreiz- und Governance-Mechanismen nicht optimal auf die Charakteristika des konkreten Beschaffungsvorhabens abgestimmt sind. Dadurch wird das Potenzial der Vertragsgestaltung zur gezielten Steuerung des Lieferantenverhaltens nicht vollständig ausgeschöpft.

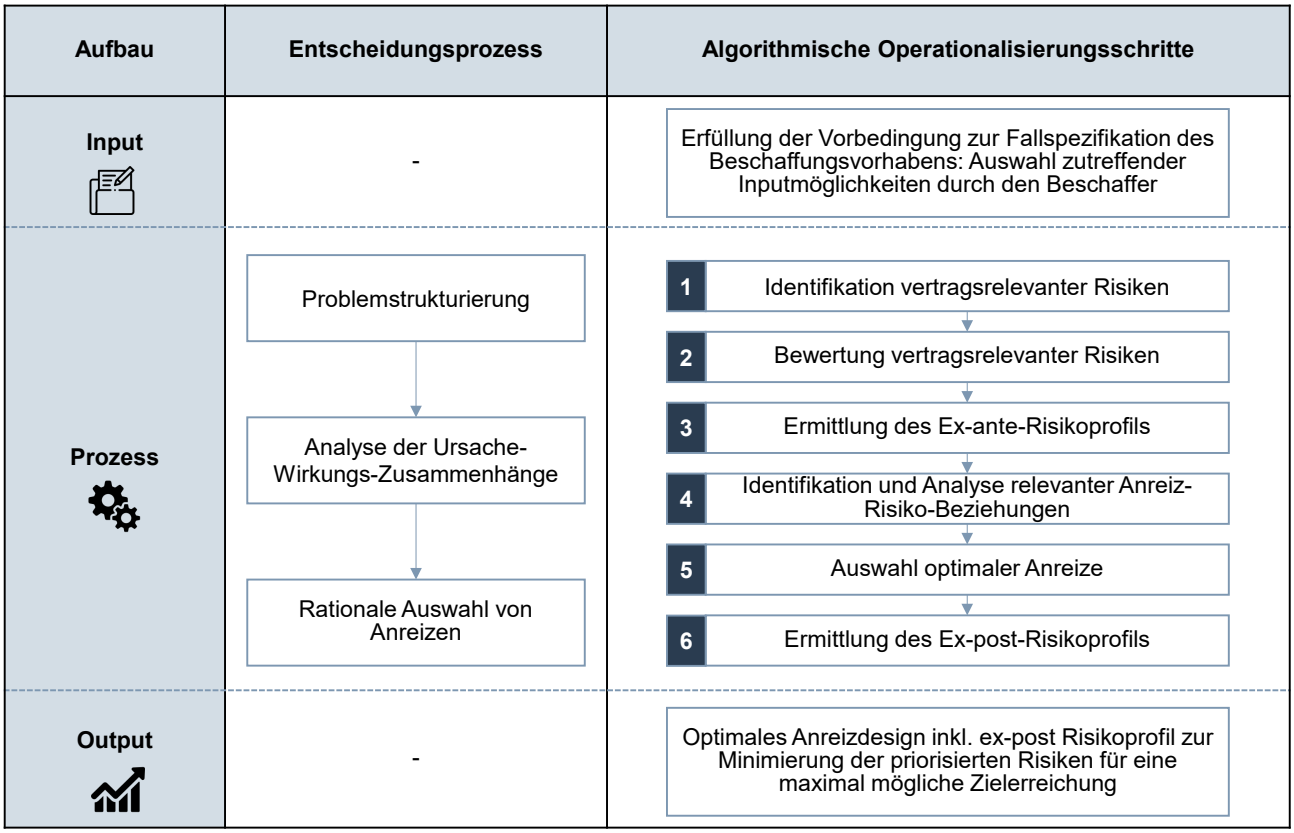
Eine wirksame Vertragsgestaltung erfordert daher eine systematische Analyse. Hier erlaubt moderne Algorithmik beziehungsweise KI die Berücksichtigung und interaktive Bewertung vieler unterschiedlicher Parameter. Insbesondere in der Vertragsgestaltung wird ein erhebliches Potenzial für den Einsatz von KI-Algorithmen gesehen. So stellt das Massachusetts Institute of Technology (MIT) fest, dass KI zunehmend zur Unterstützung zentraler Beschaffungsentscheidungen eingesetzt wird.

Gartner prognostiziert, dass bereits bis 2027 die Hälfte aller Unternehmen KI-gestützte Werkzeuge für Vertragsverhandlungen mit Lieferanten nutzen werden. Diese Entwicklungen markieren einen Paradigmenwechsel: Die Gestaltung von Lieferantenverträgen entwickelt sich von einer überwiegend erfahrungsbasierten und einzelfallbezogenen (manuellen) Tätigkeit hin zu einer Algorithmus-gestützten und damit automatisierten Entscheidungsaufgabe.

Software schlägt Anreize für Lieferantenverträge vor

In einem mehrjährigen Forschungsvorhaben der Universität der Bundeswehr München wurde für diese Heraus- »

Abbildung 1: Algorithmische Operationalisierung des Smart Contracting Design (SCD)



forderung – die automatisierte Anreizgestaltung in Verträgen komplexer Leistungen – eine Software zum Smart Contracting Design (SCD) entwickelt. Ziel der SCD-Software ist es, auf Grundlage wissenschaftlich fundierter Zusammenhänge optimale Anreize für Lieferantenverträge vorzuschlagen.

Die SCD-Software folgt einem klassischen Input-Prozess-Output-Prinzip. Dabei werden zunächst fallspezifische Informationen zum Beschaffungsvorhaben als Eingabedaten (Input) erfasst. Diese Informationen bilden charakterisierende Merkmale des Beschaffungsvorhabens ab. Sie werden anschließend in einem regelgeleiteten Entscheidungsprozess mit einer Vielzahl an weiteren Parametern verbunden und verarbeitet. Schließlich erfolgt die Ausgabe in Form eines Vorschlags für das Anreizdesign mit konkreten Vertragsbausteinen.

Der Entscheidungsprozess in der SCD-Software orientiert sich an den Grundprinzipien der Entscheidungstheorie und gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Phasen: die Problemstrukturierung, die Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sowie die rationale Auswahl geeigneter Vertragsanreize. Innerhalb dieser Phasen werden insgesamt sechs Schritte durchlaufen, die von der Identifikation und Bewertung vertragsrelevanter Risiken über die Analyse relevanter Anreiz-Risiko-Beziehungen bis hin zur Auswahl eines optimalen Anreizdesigns reichen. Das Ergebnis ist ein auf den jeweiligen Beschaffungsfall abgestimmtes Anreizdesign für einen Vertrag, das priorisierte Risiken reduziert und die Zielerreichung des Beschaffungsvorhabens bestmöglich unterstützt (vgl. Abbildung 1).

Einblicke in die Parameter und das Entscheidungskriterium

Insgesamt berücksichtigt die Software 1.601 Parameter sowie ihre Wechselwirkungen und Interaktionseffekte. Diese bilden die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den charakterisierenden Merkmalen, den daraus resultierenden Risiken, den verfügbaren Vertragsanreizen und den verfolgten Beschaffungszielen ab. Die Parameter stellen die Wissensbasis der SCD-Software dar und bilden die Grundlage für die algorithmische Entscheidungsfindung.

Der erste Parameterbereich beschreibt die Beziehungen zwischen den charakterisierenden Merkmalen mit den daraus resultierenden vertragsrelevanten Risiken. Zu den charakterisierenden Merkmalen gehören beispielsweise die Art der Beschaffungsleistung, die Projektdauer, das Be-



Foto: © Kanokwan Plandee/iStock

schaffungsvolumen, die Lieferantengröße und der Lieferantenmarkt. Die vertragsrelevanten Risiken sind beispielsweise das Risiko des opportunistischen Verhaltens eines Lieferanten oder das Risiko mangelnder Leistungsqualität.

In einem zweiten Parameterbereich bewertet die SCD-Software die vertragsrelevanten Risiken im Hinblick auf die Intensität der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Entdeckungswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes der jeweiligen Risiken. Mithilfe dieser Parameter lassen sich Risikoprioritätszahlen berechnen, die eine Priorisierung von Risiken nach ihrer Kritikalität für das Beschaffungsvorhaben zulassen.

Der dritte Parameterbereich beschreibt schließlich Wirkungsbeziehungen zwischen Vertragsanreizen, vertragsrelevanten Risiken und Beschaffungszielen. Berücksichtigt werden finanzielle und nicht-finanzielle Anreize. Hierzu zählen beispielsweise unterschiedliche Preisformen wie der Festpreis, der kostenbasierte Preis und leistungsabhängige Preise mit Bonus/Malus-Mechanismen sowie die Vertragsdauer mit oder ohne Verlängerungsoptionen und die Spezifikationsart des Leistungsumfangs.

Das Entscheidungskriterium für die Auswahl optimaler Anreize ist ihr erwarteter Nutzen zur Minimierung der zuvor priorisierten Risiken. Zur Bestimmung dieses Nutzens führt die SCD-Software eine Nutzwertanalyse für jeden Anreiz durch, welche die zuvor beschriebenen Parameter berücksichtigt.

Ausblick

Die Forschung zeigt, dass KI-Algorithmen bereits heute in zahlreichen Beschaffungsprozessschritten eingesetzt werden, beispielsweise zur Bedarfsprognose, Lieferantenauswahl oder für Verhandlungen. Die algorithmische Gestaltung leistungsorientierter Vertragsanreize stellt hingegen bislang ein kaum untersuchtes Forschungsfeld dar. Mit dem Smart Contracting Design wurde hierfür erstmals ein wissenschaftlich fundierter und Algorithmus-gestützter Entscheidungsansatz entwickelt.

Gleichzeitig markiert die SCD-Software nicht den Endpunkt, sondern den Beginn einer Entwicklung. Die derzeitige Software basiert auf einem regelbasierten Entscheidungsalgorithmus. Perspektivisch lässt sich dieser Ansatz um lernende KI-Verfahren erweitern. Künftige Systeme könnten aus historischen Beschaffungs- und Vertragsdaten lernen, die Wirkung von Anreizen kontinuierlich bewerten und ihre Entscheidungsvorschläge selbstständig optimieren. Damit könnte sich die Vertragsgestaltung von einer regelbasierten hin zu einer adaptiven, datengetriebenen und lernenden Entscheidungsunterstützung weiterentwickeln.

Software zum Smart Contracting Design markiert nicht den Endpunkt, sondern den Beginn einer Entwicklung.

Prof. Dr. Michael Eßig,
Universität der Bundeswehr München

Förderung

Die SCD-Forschung wurde durch das Aktionsforschungsprojekt zum Aufbau eines Kompetenzzentrums für anreizorientierte Verträge und risikobasierte Steuerung komplexer Beschaffungsprojekte für öffentliche Auftraggeber – Digital Performance Contracting Competence Center (DigiPeC) – durchgeführt. DigiPeC wird durch das dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr gefördert, das wiederum von der Europäischen Union finanziert wird.

Kübra Pape
Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Andreas Glas
Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Michael Eßig
Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München



Unternehmen investieren in ihr digitales Risikomanagement

DIGITALISIERUNG: Firmen in Deutschland reagieren auf geopolitische Spannungen und EU-Regulierung mit einer grundlegenden Neuausrichtung ihrer digitalen Strategien. Das zwingt auch Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management zum vorausschauenden Handeln.

Einer Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) zufolge investieren 43 Prozent der befragten Führungskräfte hierzulande bereits in die Reduzierung ihrer Abhängigkeit von nicht-europäischen Technologieanbietern. Weitere 36 Prozent planen entsprechende Schritte. Aktuell liegt Nordamerika (42 Prozent) für deutsche Unternehmen zwar als wichtigster Partner für Künstliche Intelligenz (KI) und Technologie noch leicht vor Europa (40 Prozent); in Zukunft dürfte sich das jedoch verschieben: Europa wird künftig nach Einschätzung der Befragten zum wichtigsten Partner für KI und Technologie (42 Prozent), während die Bedeutung Nordamerikas zurückgeht (34 Prozent). Kein anderer Markt in der Studie erwartet einen ähnlich starken Bedeutungsverlust als Technologiepartner wie Nordamerika.

Souveränität für Europa immer wichtiger

Spätestens seit dem von den USA ausgerufenen „Liberation Day“ am 2. April 2025 hat das Thema Souveränität in Europa an Dynamik gewonnen. „Technologische Souveränität entwickelt sich gerade von einer politischen Debatte zu einer konkreten Management- und Architekturfrage“, sagt **Christian Kirschniak**, Partner und KI-Experte bei BCG. „Nur wer heute strategisch handelt und konsequent in Souveränität investiert, kann die Marktposition von morgen gestalten.“

Dabei zeigt die Studie allerdings deutliche Unterschiede in der strategischen Interpretation von Souveränität. So betrachten in Deutschland viele Unternehmen technologische

Foto: © ismagilov/iStock

Vorausschauendes Risikomanagement hat für den Einkauf höchste Priorität. Bei der erfolgreichen strategischen Risikostreuung wird Künstliche Intelligenz zum Schlüsselfaktor.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Souveränität bislang vor allem als Risiko- und Compliance-Thema (68 Prozent). Betriebe in Osteuropa verstehen diese hingegen deutlich häufiger als strategischen Wettbewerbsvorteil (61 Prozent gegenüber 35 Prozent in Deutschland). „Genau darin könnte langfristig ein entscheidender Unterschied in der Wettbewerbsfähigkeit liegen", so Kirschniak.

Was dabei jedoch für Unternehmen hierzulande zum Problem werden könnte: Zwar traut sich eine große Mehrheit der deutschen Entscheider zu, die Auswirkungen von technologischer Souveränität auf das eigene Unternehmen fundiert einzuschätzen (91 Prozent) – deutlich verhaltener fällt hingegen ihre Selbsteinschätzung bei strategischen Investitionsentscheidungen aus. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten (58 Prozent) fühlt sich hier wirklich sicher.

Für deutsche Firmen hat das Thema eine industrie- und standortpolitische Dimension

„Viele Unternehmen haben zwar inzwischen die strategische Relevanz technologischer Souveränität erkannt. Die eigentliche Herausforderung beginnt allerdings bei der Umsetzung", erklärt **Kirsten Rulf**, ebenfalls Partnerin und KI-Expertin bei BCG. „Unternehmen müssen ihre Ambitionen jetzt in konkrete Infrastruktur-, Architektur- und Investitionsentscheidungen übersetzen, und genau damit tun sich aktuell noch viele schwer."

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass Unternehmen in Deutschland technologische Souveränität häufig breiter angehen als in vielen anderen europäischen Märkten; Firmen in Frankreich oder im Vereinigten Königreich fokussieren demnach stärker auf einzelne strategische Prioritäten. Das deutet darauf hin, dass Entscheider hierzulande technologische Souveränität inzwischen nicht mehr nur als politische Debatte verstehen, sondern zunehmend als industrie- und standortpolitische Wettbewerbsfrage.

Und trotz der anhaltenden geopolitischen Unsicherheiten zeigt sich knapp die Hälfte der von BCG befragten deutschen Führungskräfte (48 Prozent) optimistisch, dass in Europa in den kommenden fünf Jahren ein global wettbewerbsfähiges KI- und Tech-Ökosystem entstehen kann.

Als wichtigste Stellschraube (53 Prozent) nennen die Befragten den Aufbau der technischen Grundlagen für KI – von der Rechenleistung bis zur Dateninfrastruktur. Als zentrale Voraussetzung dafür sehen 52 Prozent der Befragten die Fähigkeit, KI besser zu skalieren und wirtschaftlich nutzbar zu machen. Damit dies gelingt, ist für 42 Prozent der Befragten eine schnellere und innovationsfreundlichere Regulierung entscheidend. „Europa steht damit vor der Herausforderung, technologische Souveränität nicht nur politisch zu definieren, sondern sie auch operativ und wirtschaftlich skalierbar zu machen", so Rulf.

Vergabereife entscheidet über Kosten, Termine und Nachträge

PROJEKTEINKAUF: Thorsten Gareis ist Geschäftsführer der Innoproc GmbH und seit mehr als 15 Jahren in der Beschaffung tätig. In einem BIP-Gastbeitrag informiert er über Chancen und Risiken strategischer CapEx-Projekte.

Bei Capital Expenditures (CapEx-Projekten) handelt es sich um einmalige Investitionen eines Unternehmens in langfristige Vermögenswerte wie Maschinen, Gebäude oder IT-Infrastruktur. Dabei ist einiges zu beachten. Denn unklare Leistungsbilder, offene Schnittstellen und unrealistische Terminmodelle führen in CapEx-Projekten häufig zu Mehrkosten, Verzögerungen und Nachträgen. Vergabereife ist deshalb keine Formalität, sondern eine zentrale Steuerungsgröße des Projekteinkaufs.

Wenn Investitionsprojekte ihre Kosten- oder Terminziele verfehlen, richtet sich der Blick häufig auf die Verhandlung, den Vertrag oder die spätere Ausführung. Oft wurde die entscheidende Weiche jedoch früher gestellt: Die Ausschreibung ging in den Markt, bevor sie wirklich vergabereif war. Vergabereif ist ein Leistungspaket, wenn geeignete Bieter Leistungsumfang, Schnittstellen, Termine und Risikozuordnung einheitlich verstehen und darauf ein belastbares, möglichst vorbehaltsfreies Angebot ab-



Foto: © designer491/iStock



geben können. Fehlen dafür die Grundlagen, kalkulieren Unternehmen nicht dieselbe Aufgabe. Das Ergebnis sind große Preisspannen, zahlreiche Rückfragen, Vorbehalte und Risikozuschläge. Die Angebotssummen lassen sich zwar vergleichen, beruhen aber nicht auf derselben kalkulatorischen Grundlage.

Gerade bei Bau-, Industrie- und Infrastrukturprojekten treffen technische Planung, Projektsteuerung, Betrieb, Recht und Einkauf aufeinander. Ungeklärte Schnittstellen zwischen Gewerken, fehlende Bestandsinformationen oder widersprüchliche Planstände lassen sich nicht durch eine gute Einkaufsverhandlung heilen. Die Angebotsphase ist ein ungünstiger und oft teurer Zeitpunkt, um fehlende Klarheit nachzuholen: Fristen geraten unter Druck, Bieter sichern sich ab und der Wettbewerb verliert an Aussagekraft.

Vor dem Start einer Ausschreibung sollten deshalb fünf Fragen beantwortet sein:

1. Ist der Leistungsumfang eindeutig und auf einem belastbaren Planungsstand beschrieben?
2. Sind Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zugeordnet?
3. Passen Rahmenterminplan, Vergabeablauf und notwendige Entscheidungen zusammen?
4. Sind Risiken nachvollziehbar zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer verteilt?
5. Erhalten alle Bieter eine einheitliche Struktur für Preise, Termine, Annahmen und Abweichungen?

Erst wenn diese Punkte geklärt sind, können Angebote fachlich und wirtschaftlich sauber verglichen werden.

CapEx-Projekteinkauf bereitet Entscheidungen vor

CapEx-Projekteinkauf beginnt nicht erst mit dem Versand der Unterlagen. Seine Aufgabe umfasst den marktgerechten Zuschnitt der Vergabepakete, die Prüfung der Wettbewerbssituation und die Abstimmung von Technik, Planung, Projektsteuerung und Recht. Dazu gehören eine klare Vergabestrategie, realistische Angebotsfristen, definierte Eignungs- und Zuschlagskriterien sowie eine Bewertungslogik, die Preis, Termin, Qualität und Risiko transparent gewichtet und getrennt ausweist. Bieterfragen sind mehr als ein administrativer Vorgang: Häufen sie sich zu bestimmten Leistungsbereichen, weisen sie häufig auf fehlende Vergabereife hin.

Unreife Unterlagen wirken bis in die Ausführung. Was beim Zuschlag nicht eindeutig beschrieben oder vertraglich gesichert wurde, kehrt später als Auslegungsfrage, Behinderungsanzeige oder Nachtrag zurück. Gleichzeitig verliert der Auftraggeber Zeit, weil technische Klärungen, Freigaben und Umplanungen nach Vertragsschluss nachgeholt werden müssen. Der zunächst schnellere Vergabestart erweist sich damit oft als Beschleunigung an der falschen Stelle.

Gute Verhandlungen bleiben wichtig. Sie können aber keine unklare Aufgabenstellung ersetzen.

Thorsten Gareis,
Geschäftsführer der Innoproc GmbH

Gute Verhandlungen bleiben wichtig. Sie können aber keine unklare Aufgabenstellung ersetzen. Wer Vergabereife als verbindlichen, dokumentierten Freigabepunkt vor der Ausschreibung etabliert, schafft belastbarere Preise, realistischere Termine und eine bessere Grundlage für die Vertrags- und Nachtragssteuerung. Der größte Hebel des CapEx-Projekteinkaufs liegt deshalb häufig nicht im letzten Prozent der Verhandlung, sondern in der Qualität der Entscheidungsvorbereitung.

Veranstaltungstipp

Der BME bietet unter anderem Masterclass-Seminare zum o.g. Thema an.

Weitere Infos unter www.bme.de/investitionsgueter

Foto: © teguhjatipras/iStock

myBME: die Online-Plattform der BME-Community



Sie haben Fragen zu aktuellen Themen, Entwicklungen und Trends rund um Einkauf, Supply Chain und Logistik?

Werden Sie Teil unseres digitalen Netzwerks mit

- bereits über 5.000 Nutzern auf der Plattform
- 70 Themenfeldern
- rund 100 BME-Gruppen

Profitieren Sie von der Erfahrung und dem Wissen der BME-Community. Registrieren Sie sich als Mitglied jetzt!

Imagevideo

WWW.MYBME.DE

im Web und als App!

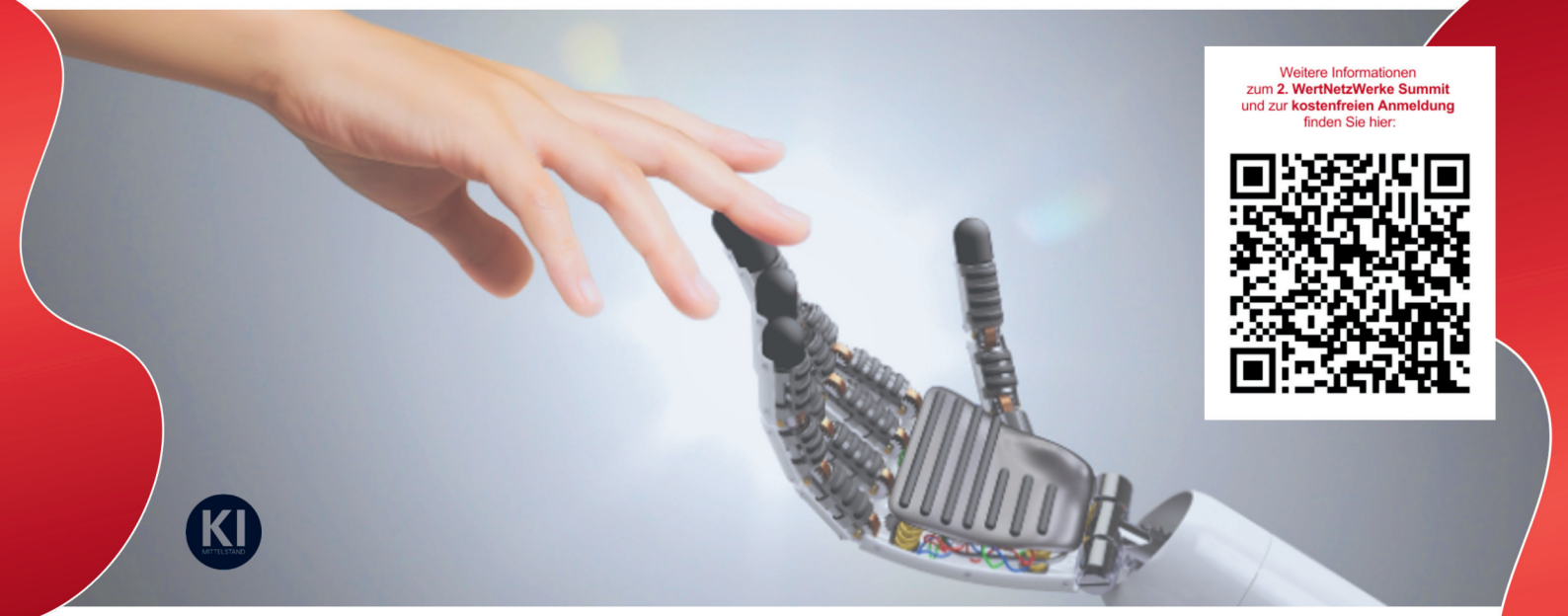
Registrierung

Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke

2. WertNetzWerke Summit

KI, Daten & Resilienz für den Mittelstand

8. Oktober 2026 | Fraunhofer Institut IIS I Nürnberg



Weitere Informationen zum **2. WertNetzWerke Summit** und zur **kostenfreien Anmeldung** finden Sie hier:

Mehrwert durch Wissen, Vernetzung und KI-Innovation

KI, die im Mittelstand funktioniert - Keine Zukunftsmusik. Sondern Erfahrungen aus der Praxis.

- Verstehen, wo KI in Ihrem Unternehmen echten Mehrwert schaffen kann.
- Mitarbeitende für neue Technologien gewinnen und Veränderungen erfolgreich gestalten.
- Daten besser nutzen, Prozesse transparenter machen und fundierter entscheiden.
- Praxisbeispiele kennenlernen, die bereits heute im Mittelstand funktionieren.

Erleben Sie Demonstratoren zum Anfassen und Ausprobieren, diskutieren Sie konkrete Anwendungsfälle und nehmen Sie neue Impulse für Ihre nächsten Schritte mit.

Praxisnah. Verständlich. Umsetzbar.

REGION NÜRNBERG – MITTELFRANKEN

Mittelstand-Digital Zentrum Augsburg

Mittelstand-Digital Zentrum Franken

Fraunhofer IIS

ZOLLHOF

Gefördert durch:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Mittelstand-Digital

„Wer hat das eigentlich entschieden?“

ePROCUREMENT: KI-Vorschläge sollten geprüft und gegengecheckt werden – das weiß im Einkauf jeder. Trotzdem gehen sie oft durch. Denn Widerspruch ist teuer geworden, Zustimmung kostet nichts, schreibt die ehemalige Einkaufsleiterin und heutige Resilienz-Trainerin Marianne Haack in einem BIP-Gastbeitrag.

Auf dem Bildschirm liegt die Materialgruppenstrategie für Aluminiumdruckguss. Lieferantenbewertung, Risikoprofil, Preisentwicklung, dazu eine klare Empfehlung: 30 Prozent des Volumens zu einem zweiten Lieferanten verlagern, Einsparpotenzial im mittleren sechsstelligen Bereich. Sauber hergeleitet, mithilfe Künstlicher Intelligenz (KI) erstellt in Minuten statt in Wochen. Die Runde geht die Folien durch. „Einwände?“ Kurzes Schweigen. Freigabe.

Führungskräfte fragen mich meist: Wie weit können wir diesen Systemen trauen? Die Antwort ist bekannt: prüfen, gegenchecken, nichts blind übernehmen. Mich interessiert deshalb etwas anderes: Warum passiert das im Alltag so selten? Verantwortung verschwindet nicht durch Künstliche Intelligenz. Sie verteilt sich, bis sie niemand mehr spürt.

Vier Stationen, keine Unterschrift

Die Kollegin in der Analyse hat das Tool bedient, nicht die Strategie erfunden. Die Technik lieferte zu, was angefragt war. Die Bereichsleitung erteilte die Freigabe, was fachlich geprüft aussah. Die Geschäftsführung fasste den formalen Beschluss. Vier Stationen, an denen jeweils jemand in gutem Glauben handelt. An keiner sagt jemand: Ich stehe dafür ein.

In der Logistik läuft dasselbe unauffälliger ab. Das System optimiert Dispositionsparameter, glättet Forecasts, senkt Sicherheitsbestände. Niemand hat ausdrücklich beschlossen, den Puffer für ein Teil aus einer labilen Region zu halbieren. Es wurde optimiert. Sichtbar wird das erst, wenn die Linie steht.



Foto: © Dragos Condrea/iStock

Das Problem ist älter als jede KI. Neu ist das Tempo. Früher entstand eine Materialgruppenstrategie über Wochen. Es wurde gestritten, nachgefragt, verworfen – und jemand hat sich zu einer Position durchgerungen. Heute liegt das Ergebnis auf dem Tisch, bevor die Diskussion beginnt. Ein fertiges Dokument lädt zur Freigabe ein.

Sekunden gegen neun Monate

Dazu kommt ein Tempogefälle, das jede industrielle Lieferkette kennt und das ein Modell ohne internes Kontextwissen nur begrenzt abbilden kann. Der Algorithmus rechnet die Verlagerung in Sekunden. Die Realität braucht Lieferantenaudit, Werkzeug, Erstmusterprüfung, je nach Branche eine Kundenfreigabe oder eine regulatorische Änderungsanzeige. Neun Monate sind dafür knapp – und in dieser Zeit ändert sich die Datenlage, auf der die Empfehlung beruhte.

Wer das mitdenkt, argumentiert weder weich noch bauchgesteuert. Er bringt Kontextwissen ein, das im System fehlt: wie lange eine Requalifizierung im eigenen Haus tatsächlich dauert. Ob der zweite Lieferant wegen eines strukturellen Mangels auffiel oder wegen eines Engpasses, den ein Anruf geklärt hat. Menschliches Urteilsvermögen wird durch KI nicht überflüssig. Es wird knapper. Und damit wichtiger.

Warum niemand widerspricht

Widerspruch ist teuer geworden, Zustimmung ist kostenlos. Wer zustimmt, muss nichts begründen. Wer widerspricht, braucht ein Gegenmodell und hat oft nur ein ungutes Gefühl aus 20 Jahren Lieferantenbeziehung. Gegen eine sauber hergeleitete Empfehlung wirkt das schwach, selbst wenn es richtig ist.

Hinzu kommen soziale Kosten. Wer bremst, gilt schnell als jemand, der die Digitalisierung nicht mitgeht. Und die Sorge, die viele ohnehin umtreibt (Werde ich noch gebraucht?), macht sie still.

Damit wird Widerspruch zur Führungsaufgabe. Mit Appellen kommt man nicht weit. Wer will, dass KI-Vorschläge geprüft werden, muss Widerspruch ermöglichen. Sonst bekommt er Zustimmung, die keine ist.

Der blinde Fleck: Wir beschaffen diese Systeme auch

Eine Perspektive kommt in der KI-Debatte selten vor und betrifft uns direkt. Wir wenden diese Werkzeuge nicht bloß an. Wir kaufen sie für das ganze Unternehmen ein. Damit liegen Fragen auf unserem Tisch, die sonst niemand stellt. Welche Daten gehen in diese Systeme? Preisstrukturen, Konditionen, Stücklisten, Lieferantenbewertungen – vieles davon ist vertraulich. Wer trägt das Risiko, wenn der Output falsch ist, und wie weit begrenzt der Vertrag die Haftung des Anbieters? Mit dem EU Artificial Intelligence Act gehören zudem Risikoeinstufung, Transparenz und KI-Kompetenz in den Beschaffungsprozess – nicht erst in den Betrieb.



„Verantwortung verschwindet nicht durch KI. Sie wird nur leiser – bis sie niemand mehr hört."

Marianne Haack

*Marianne Haack verfügt über rund 30 Jahre Erfahrung im internationalen Einkauf, insbesondere in der Pharma- und Biotechindustrie, zuletzt als Head of Global Category Management. Heute berät sie Unternehmen bei der strategischen Weiterentwicklung indirekter Warengruppen und Einkaufsorganisationen. Darüber hinaus ist sie als Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Resilienz tätig.
www.haack-lex.com

Wie können Einkaufsteams gegensteuern

- Entscheidungen protokollieren, nicht nur Ergebnisse. Ja, das klingt nach Bürokratie. Es dauert fünf Minuten und stellt die Verantwortungskette wieder her.

- Widerspruch organisieren statt erhoffen. In jeder Freigaberunde eine Person benennen, deren Aufgabe die Gegenposition ist, und zwar rotierend. Dann hängt Widerspruch an einer Rolle und nicht daran, wer sich gerade traut.

- Prüfpunkte definieren, die das System nicht kennen kann. Welche technischen, vertraglichen oder regulatorischen Hürden fehlen im Modell? Was sagt die Beziehungsgeschichte zu diesem Lieferanten? Wie lange dauert die Umsetzung realistisch? Drei Fragen, fest im Freigabeprozess.

Weitere Infos hier

Foto: © Haack Leadership Excellence



Neue Spielregeln: Die politische Führung in Beijing hat mit dem 15. Fünfjahresplan neue strategische Leitplanken für Industriepolitik, technologische Entwicklung und Lieferketten gesetzt – mit direkten Auswirkungen auf Beschaffung und Supply-Chain-Strategien internationaler Unternehmen.

Der Einkauf setzt trotz wachsender Komplexität weiter auf China

GLOBAL SOURCING: Die größte Volkswirtschaft Asiens bleibt für die deutsche Industrie als zentraler Beschaffungs- und Produktionsstandort unverzichtbar. Das zeigen aktuelle Analysen des BME-Expertenkreises China. Allerdings reicht eine bloße Fortführung bisheriger Beschaffungsstrategien nicht mehr aus.

Die Bedeutung der Volksrepublik China für die deutsche Industrie ist ungebrochen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) war die größte Volkswirtschaft Asiens in den ersten fünf Monaten dieses Jahres der wichtigste Handelspartner Deutschlands. Aus dem Reich der Mitte bezog die Bundesrepublik in diesem Zeitraum die meisten ihrer Einfuhren. Die deutschen Importe aus China stiegen von Januar bis Mai 2026 um 6,2 Prozent auf 72,4 Milliarden Euro, die Exporte sanken allerdings um 14,5 Prozent auf 29,6 Milliarden Euro. Im Gesamtjahr 2025 hatte China ebenfalls an der Spitze der bedeutendsten Handelspartner Deutschlands gelegen.

Die Illusion des schnellen De-Risking

Die Entwicklung der Handelsbilanz mit China spiegelt die Diskrepanz zwischen politischem Anspruch und betriebswirtschaftlicher Realität. In den vergangenen drei Jahren haben 56 Prozent der vom BME-Expertenkreis China befragten Unternehmen lediglich zwischen einem und zehn Prozent ihres Einkaufsvolumens aus China in andere Märkte verlagert. 35 Prozent haben gar keine Volumina verschoben.

Auch der Ausblick bis Ende 2027 verweist auf einen zähen Prozess: 52 Prozent der Einkaufsverantwortlichen planen weiterhin nur Verlagerungen im unteren Segment von einem bis zehn Prozent. „Dies zeigt, dass Verlagerungen aus China heraus Zeit und immense Ressourcen kosten und dass die Lieferketten nach China, trotz der aktuellen geopolitischer Entwicklungen, nach wie vor als robust eingestuft werden“ erklärt **Riccardo Kurto**, Leiter des BME-China-Büros und Kenner der lokalen Marktstrukturen.

ASEAN-Region für Einkauf zunehmend interessant

Wenn ergänzende Ausweichstandorte gesucht werden, profitieren vor allem die ASEAN-Region (33 Prozent), Osteuropa (24 Prozent) und Indien (22 Prozent). Die „China +1-Strategie“ greift vor allem im direkten asiatischen Umfeld, um von der Nähe zu bestehenden asiatischen Lieferketten zu profitieren. Gleichzeitig zeigt der starke Wert für Osteuropa (Nearshoring), dass Bemühungen um regionale Lieferketten in Europa eine ernsthafte Alternative darstellen.

Die Einkaufsverantwortlichen differenzieren stark zwischen wirtschaftlicher und politischer Ebene. Die Erwar-

Foto: © Bet_Noire/iStock

tungen an die Wirtschaftsbeziehungen zwischen der EU und China bleiben über den Zeitraum Mai 2025 bis Mai 2026 mehrheitlich auf dem Niveau „keine Veränderung zum Status quo." Die Rahmenbedingungen für den Einkauf in China werden als stabil bewertet, jedoch mit einer leicht rückläufigen Tendenz. Während im September 2024 noch 73 Prozent das Umfeld als „gut" einstuften, bewerten im Mai 2026 bereits 33 Prozent die Lage als „herausfordernd" (September 2024: 27 Prozent).

Die operativen Herausforderungen, mit denen Einkaufsverantwortliche in China kämpfen, haben sich grundlegend gewandelt. Klassische Themen wie Transportkosten- und Risiken (elf Prozent), Preissteigerungen (sieben Prozent) ordnen sich mittlerweile klar den neuen systemischen Risiken unter. Geopolitische Krisen und deren Auswirkungen (32 Prozent), schwer auflösbare Abhängigkeitsstrukturen (27 Prozent) sowie Marktzugangsbarrieren und Regulierungen (20 Prozent) dominieren die Agenda von Einkaufsverantwortlichen.

„Die Komplexität des Marktes hat zugenommen, wir stellen aber eher eine Konsolidierung und Stabilisierung auf hohem Niveau fest", fasst Kurto zusammen. Planten im Januar 2022 noch 81 Prozent der Unternehmen einen Ausbau ihrer Beschaffungsaktivitäten in China, setzen im Frühjahr 2026 nun 56 Prozent auf eine reine Stabilisierung der Volumina.

Strategischer Ausblick und neuer Fünfjahresplan

China ist nicht neutral, bleibt aber offen und erfolgskritisch für die deutsche Wirtschaft. Unternehmen müssen sich von der Vorstellung lösen, das Land sei lediglich eine günstige „verlängerte Werkbank" für deutsche Unternehmen. Die Kooperation muss künftig politischer, langfristiger und interessengeleiteter gestaltet werden. Begleitet von einer gezielten Diversifizierung erfordert das China-Geschäft mehr denn je ein hochprofessionelles, lokales Lieferantenmanagement.

Der Entwurf für Chinas 15. Fünfjahresplan (FYP – 2026–2030) wurde am 5. März 2026 offiziell im Rahmen des 14. Nationalen Volkskongresses (NVK) zur Beratung vorgelegt. Mit dem neuen Fünfjahresplan festigt die politische Führung in Beijing ihren Kurs weg von einem rein wachstumsgetriebenen Modell hin zu einem Resilienz- und qualitätsorientierten Entwicklungsmodell ihrer Wirtschaft. Die Beschaffungsstrategien deutscher Unternehmen müssen daher künftig weit über die Parameter Kosten und Qualität hinausgehen. Der FYP ist weniger als klassisches ökonomisches Dokument zu verstehen, sondern vielmehr als ein strategisches Steuerungsinstrument an der Schnittstelle von Industriepolitik, Sicherheit und Geopolitik.

Weitere Informationen
zu diesem Thema hier



„Die größte Herausforderung für den Einkauf und für die globalen Lieferketten im Jahr 2026 bleibt der permanente Spagat zwischen betriebswirtschaftlichen Realitäten (Kostendruck) und geopolitischen Risikoabwägungen (Resilienz)."

Riccardo Kurto,
Leiter Strategie und Koordination, BME e. V.

Begleitung durch den BME: Um Einkaufs- und Supply-Chain-Verantwortliche in diesem anspruchsvollen, aber hochrelevanten Marktumfeld zu unterstützen, bieten der BME und sein Partnernetzwerk zielgerichtete Leistungen an:

- **BME China Briefings & Foren:** regelmäßige Informationsveranstaltungen zur Einordnung aktueller politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen.
- **Lokale Vernetzung:** Expertenkreis China als Plattform für den intensiven Best-Practice-Austausch unter Einkaufsentscheidern.
- **Supplier Scouting in Asien:** Unterstützung bei der Qualifizierung von Lieferanten in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt und ergänzende Netzwerke in den ASEAN-Staaten durch Einkaufsinitiativen und B2B-Matchmaking.

Riccardo Kurto verantwortet das China-Büro des Einkäuferverbandes und ist Leiter Strategie und Koordination beim BME e.V. Er ist Ansprechpartner für alle relevanten Themen mit China-Bezug.

Weitere Informationen hier

Foto: Jochen Günther/BME e. V.

Beauftragt durch:

Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

KOINNO-Fristenassistent

Einfache und übersichtliche Festlegung der Fristen
für Ihr Vergabeverfahren

- Einfache Kalkulation der Fristen
- Kompakte Kalenderansicht
- Übersichtliche Dokumentation



Foto: simpson33/iStock

Fristen für Vergabeverfahren einfach und sicher bestimmen

Der KOINNO-Fristenassistent eignet sich sowohl zur Kalkulation eines konkreten Vergabeverfahrens, als auch zur Abschätzung der Verfahrensdauer im ersten Austausch mit dem Bedarfsträger.

Der KOINNO-Fristenassistent unterstützt sie bei:

der Kalkulation:
Geben Sie in nur drei Schritten Ihre Informationen zum Verfahren ein.
Als Ergebnis erhalten Sie alle Phasen und Daten des Vergabeverfahrens im Überblick.

der Kommunikation:
Nutzen Sie den Kalender sowie die übersichtliche Verfahrensdarstellung,
um sich mit dem Bedarfsträger auszutauschen.

der Dokumentation:
Ergänzen Sie die Ergebnisse mit Ihren eigenen Vermerken für Ihre Akten.

Jetzt kostenfrei nutzen unter fristen.koinno.de

Erhalten Sie stets aktuelle Informationen in unserem Newsletter: www.koinno.de/newsletter-anmeldung

BME

VDV
Die Verkehrsunternehmen

IN KOOPERATION MIT:

BWVL
BUNDESVERBAND FÜR EIGENLOGISTIK & VERLADER
gemeinsam nachhaltig mehr bewegen

BDI

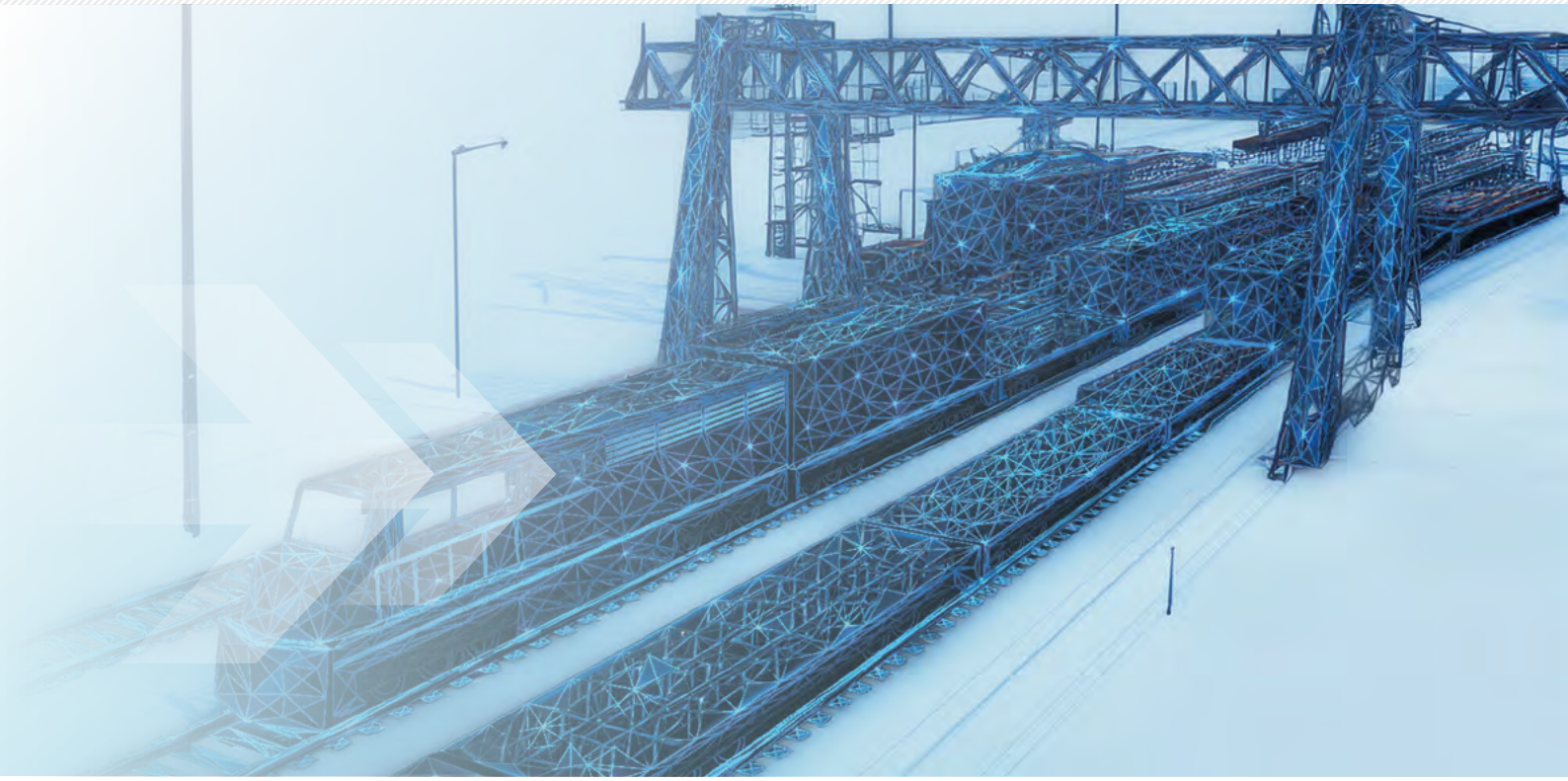
BGA

DSLV Bundesverband Spedition und Logistik

20. BME-/VDV-FORUM

Schienengüterverkehr

Logistikimmobilien im Kontext moderner Schienenlogistik



27. – 28. JANUAR 2027, BERLIN

- Schiene als integraler Bestandteil industrieller Standortstrategie
- So wachsen Flächenentwicklung und Schienengüterverkehr zusammen
- Wie können Standorte sinnvoll an das Schienensystem angebunden werden?
- Technologietrends bei der Vernetzung von Lagerstandorten und Schiene
- Die Chancen der Schiene bei militärischer Mobilität & Resilienz



IHRE ANSPRECHPARTNERIN
Anita Engelmann
06196 5828-240
anita.engelmann@bme.de

www.bme.de/schienengueterverkehr



Lieferketten neu denken – Vernetzung entscheidet

SCM: Lieferketten müssen heute mehr leisten als je zuvor: Sie sollen effizient, widerstandsfähig, flexibel und anpassungsfähig sein. Das zeigen die Ergebnisse des 23. SupplyX-Barometers.

Für die aktuelle Umfrage hat der internationale Handels- und Logistikdienstleister SupplyX 150 Logistikverantwortliche in Deutschland zum Thema „Lieferketten neu denken – Perspektiven, Herausforderungen und Verantwortung“ befragt. Danach bewerten 85 Prozent der Unternehmen die Digitalisierung weiterhin als wichtigsten Trend im Supply Chain Management (SCM). Gleichzeitig wird deutlich: In der praktischen Umsetzung bestehen nach wie vor deutliche Lücken.

Die Anforderungen an Lieferketten steigen spürbar. 81 Prozent der befragten Unternehmen berichten von wachsenden Kundenerwartungen an Liefergeschwindigkeit, Flexibilität und Warenverfügbarkeit. 68 Prozent sehen zudem einen steigenden Informationsbedarf entlang der gesamten Supply Chain. Dem gegenüber steht eine begrenzte Datenbasis: Nur 33 Prozent der Befragten verfügen über lückenlose Echtzeitdaten, die für eine durchgängige Steuerung notwendig wären.

Gleichzeitig gibt es strukturelle Hürden: Regulatorische Anforderungen (59 Prozent), hohe Investitionskosten (56 Prozent), Cyberrisiken (47 Prozent) und Fachkräftemangel (46 Prozent) erschweren die Umsetzung entsprechender Digitalisierungsstrategien. „Wir sehen einen klaren Perspektivwechsel: Die Supply Chain wird nicht mehr nur als Kostenfaktor betrachtet und rückt zunehmend näher an den eigentlichen Verkaufsprozess heran“, sagt **Henning Goldmann**, CEO von SupplyX. „Damit steigen auch die Anforderungen an Transparenz und Integration. Entscheidend ist, dass Lieferketten als integraler Bestandteil der Wertschöpfung verstanden und entsprechend gesteuert werden.“

Stabile Lieferantenbeziehungen sind das A und O

Dabei zeigt das SupplyX-Barometer 2026 auch, dass Unternehmen ihre Perspektive zunehmend erweitern. Neben der Digitalisierung gewinnen Themen wie Nachhaltigkeit (67 Prozent) und Risikomanagement (65 Prozent) weiter

Foto: © Mohamed Hassan/pixabay.com/iStock

an Bedeutung. Auch setzen viele Betriebe verstärkt auf Ansätze wie eine engere Zusammenarbeit innerhalb des Liefernetzwerks (55 Prozent) oder Diversifikation (51 Prozent). Supply Chains sollen damit nicht nur digitaler, sondern auch breiter und vernetzter aufgestellt werden.

Ein zentrales Ergebnis der Umfrage betrifft die Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz: 90 Prozent der Unternehmen sehen im Aufbau stabiler Lieferantenbeziehungen den wichtigsten Hebel – kein anderer Ansatz erreicht vergleichbare Werte. Damit wird deutlich, dass Resilienz nicht allein als technologische Herausforderung verstanden wird. Vielmehr rückt die Qualität der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt.

Ohne Daten keine Resilienz – ohne Partner keine Wirkung

Parallel dazu bleibt die Rolle von Daten entscheidend. 70 Prozent der Befragten bewerten eine intelligente Datennutzung als wichtige Maßnahme für robuste Lieferketten, 66 Prozent setzen auf das Monitoring und die Analyse von Warenbewegungen. „Das zeigt: Stabile Partnerschaften und eine datenbasierte Steuerung sind eng miteinander verknüpft und bilden gemeinsam die Grundlage für belastbare Supply Chains“, ordnet Goldmann die Ergebnisse ein.

Auch bei der Bewertung technologischer Hebel ergibt sich ein klares Bild. 75 Prozent der Unternehmen sehen in der digitalen Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden den größten Hebel zur Optimierung ihrer Lieferkette, noch vor klassischen Ansätzen wie der Automatisierung oder Datenplattformen. Gleichzeitig halten 65 Prozent eine durchgängige Vernetzung aller Partner künftig für unverzichtbar, bei Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitenden liegt dieser Wert sogar bei 87 Prozent.

„Technologie entfaltet ihren größten Nutzen dort, wo sie Verbindungen schafft. Rein transaktionales Denken und die Erwartung, dass mehr Daten allein zu besseren Ergebnissen führen, greifen zu kurz“, erklärt Goldmann „Der nächste Schritt besteht darin, Verantwortung in der Lieferkette gezielt zu verlagern – hin zu spezialisierten Logistikpartnern, die Prozesse nicht nur abwickeln, sondern aktiv steuern und weiterentwickeln. Erst durch diese intelligente Verknüpfung von Daten, Prozessen, Partnern und Verantwortung entsteht eine wirklich leistungsfähige und resiliente Supply Chain.“

Das 23. SupplyX-Barometer kann hier für den Download kostenfrei bestellt werden.





Geht der Logistik schon bald der Strom aus?

ELEKTRIFIZIERUNG: Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen quantifiziert den zukünftigen Energie- und Leistungsbedarf des deutschen Logistiksektors.

Bis 2045 wird der jährliche Strombedarf des Logistiksektors in Deutschland auf 186 Terawattstunden (TWh) steigen und damit achtmal höher sein als heute. Zu diesem Ergebnis kommt eine vom DSLV Bundesverband Spedition und Logistik in Auftrag gegebene Studie des Instituts für Kraftfahrzeuge (ika) der RWTH. Untersucht wurde der zukünftige elektrische Energie- und Leistungsbedarf für Logistikimmobilen sowie für den Straßen- und den Schienengüterverkehr im Transformationszeitraum 2025 bis 2045.

Wesentlicher Treiber des stark wachsenden Strombedarfs ist die gesetzlich vorgeschriebene Dekarbonisierung des Straßengüterverkehrs, teilt der DSLV weiter mit. In einem Baseline-Szenario gehen die Wissenschaftler von einem hohen Umsetzungsgrad der europäischen Regulatorik zu den CO2-Flottengrenzwerten aus, wonach ab 2040 bereits 90 Prozent aller neu zugelassenen Lkw lokal emissionsfrei sein müssen. Dem Szenario zufolge entfallen auf den Straßengüterverkehr 2045 155,8 TWh. Das sind 83,8 Prozent des gesamten Strombedarfs der untersuchten Teilsektoren. Beim Betrieb von Logistikimmobilien wie Distributionszentren, Fulfillment-Zentren, Cross-Docks, Kühlhäusern und Hochregallagern werden 22,3 TWh (12,0 Prozent) verbraucht, der Bedarf des Schienengüterverkehrs beläuft sich auf weitere 7,8 TWh (4,2 Prozent).

Wettbewerb um Netzkapazitäten und bezahlbare Energie

Insgesamt entfallen voraussichtlich 14 Prozent des nationalen Gesamtstrombedarfs in Höhe von 1.270 TWh im Jahr 2045 allein auf den Logistiksektor. Bereits 2035 wird die Logistik 109,6 TWh Strom benötigen – mehr als das Vierfache des im McKinsey-Transformationspfad ausgewiesenen Strombedarfs der Stahlindustrie und 60 Prozent über dem Bedarf, der für die Chemieindustrie errechnet wurde. Die Logistik tritt damit in den direkten Wettbewerb mit den energieintensivsten deutschen In-

Foto: © 3alexd/iStock

dustriesektoren um Netzkapazitäten und bezahlbare Energie.

Der Strombedarf des Logistiksektors wird auch Lastspitzen verschärfen. Wenn in Wintermonaten abends an Werktagen Lkw-Flotten in Depots mit Strom versorgt werden, Gebäudebetriebslasten steigen und mit der Schienentraktionslast zusammenfallen, können Überlagerungsspitzen von 57,09 Gigawatt entstehen. Das entspricht 70 Prozent der heutigen deutschen Systemspitze.

Das Potenzial zur Eigenversorgung kann ausgebaut werden, bleibt aber begrenzt. Die auf den Dachflächen der Logistikimmobilien installierbare Photovoltaikleistung wird dem Baseline-Szenario zufolge bis 2045 auf 22,6 Gigawatt-Peak mit einer jährlichen Erzeugung von 20,5 TWh steigen. Da der Strombedarf der Lkw-Flotten zukünftig stark zunehmen wird, wird selbst der maximale Ausbau der Photovoltaik auf oder an Logistikimmobilien den Bedarf nicht decken können. Ihr Anteil an der Deckung des Gesamtbedarfs wird deshalb von heute 24 Prozent auf 11 Prozent im Jahr 2045 sinken.

„Die Elektrifizierung der Fahrzeugflotten ist ein wesentlicher Baustein im Technologie-Mix, um den Güterverkehr ökologisch und ökonomisch nachhaltig zu dekarbonisieren“, betont **Lutz Eckstein**, Leiter des Instituts für Kraftfahrzeuge der RWTH Aachen. Zugleich steige damit der elektrische Energiebedarf stark an und erreiche nach RWTH-Modellierungen bis 2045 etwa das Achtfache des heutigen Werts der Branche. Die auf Logistikdächern verfügbare Fläche biete mit Aufdach-Photovoltaik Potenzial zur Eigenproduktion, reiche aber nicht aus, um diesen Bedarf mehr als teilweise zu decken.

Vom Warenumschlagsplatz zum Energie-Hub

Selbsterzeugter Strom bietet Möglichkeiten für mehr Autonomie und Autarkie. Logistikzentren entwickeln sich von



Warenumschlagsplätzen zu Energie-Hubs mit Photovoltaik und Batteriespeichern. Dadurch können Lastspitzen geglättet und hohe Leistungspreise ausgeglichen werden. Logistikstandorte müssen deshalb als integrierte Infrastruktur- und Energieknoten gestärkt werden. Regulatorische Hürden für die Abgabe eigenproduzierten Stroms an Dritte – etwa an Transportdienstleister, die Güter anliefern oder abholen – müssen abgebaut werden. Dies gilt insbesondere für die nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz vorgesehene Netzentgeltverpflichtung bei einer Stromlieferung über Grundstücksgrenzen. Bei neuen Logistikansiedlungen müssen Flächenvergabe und Netzanschlüsse zusammen priorisiert werden.

Die komplette Studie „Elektrischer Energie- und Leistungsbedarf des Logistiksektors in Deutschland“ finden Sie hier.

Die Logistik wird zum zentralen Treiber des künftigen Strombedarfs. Die RWTH-Studie zeigt: Ohne leistungsfähige Energieinfrastruktur bleibt die Transformation des Verkehrs eine große Herausforderung.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Foto: © Booblegum/iStock



Binnenschifffahrt auch in Zukunft Schlüssel für die moderne Logistik

GÜTERTRANSPORT: Das Bundesministerium für Verkehr (BMV) hat eine Studie zu den Zukunftsmärkten der Güterbinnenschifffahrt bis 2040 veröffentlicht. BIP fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Die Güterbinnenschifffahrt wird auch in Zukunft eine tragende Rolle für die wirtschaftliche Transformation Deutschlands spielen. Das zeigt die Studie „Ermittlung neuer Märkte für die deutsche Güterbinnenschifffahrt bis zum Jahr 2040“, die im Auftrag des BMV erarbeitet wurde. Ziel der Untersuchung war es, neue und bestehende Transportmärkte systematisch zu analysieren.

Die Ergebnisse verdeutlichen: Besonders große Potenziale für die Binnenschifffahrt liegen in Zukunftsmärkten wie der Kreislaufwirtschaft, der Wasserstoffwirtschaft einschließlich Wasserstoffderivaten, der Onshore-Windenergie, Biomasse, dem Fahrzeug- und Batterierecycling sowie beim Transport von Kohlendioxid im Rahmen von Carbon-Capture-Technologien. Für diese Märkte wird bis 2040 ein zusätzliches Güteraufkommen von rund 12,5 Millionen Tonnen erwartet, heißt es in der BMV-Studie.

Nach Einschätzung eines BMV-Sprechers macht die Studie deutlich, „dass die Binnenschifffahrt weit mehr ist als ein traditioneller Verkehrsträger. Sie ist ein zentraler Baustein für eine klimaneutrale und resiliente Wirtschaft. Gerade in Zukunftsmärkten wie Kreislaufwirtschaft, Wasserstoff oder Recycling bietet sie große Chancen. Unser Ziel ist es, diese Potenziale konsequent zu heben – durch moderne Infrastruktur, innovative Technologien und verlässliche Rahmenbedingungen.“

Wachstum durch Kreislauf- und Wasserstoffwirtschaft

Insbesondere die Kreislaufwirtschaft erweist sich den Studienergebnissen zufolge als bedeutender Wachstumsbereich: In Deutschland fallen jährlich rund 400 Millionen Tonnen Abfälle an, von denen etwa die Hälfte verwertet wird. Hier bestehen erhebliche Potenziale für die Binnenschifffahrt – vorausgesetzt, die Stoffströme sind ausreichend gebündelt und die logistischen sowie genehmigungsrechtlichen Rahmenbedingungen stimmen. Die Binnenschifffahrt wird daher in erheblichem Umfang zur Umsetzung der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie und ihres Aktionsprogramms beitragen.

Foto: © hafen-hamburg.de

Für den industriellen Einkauf zählt vor allem Versorgungssicherheit. Die Binnenschifffahrt ist dabei ein strategischer Baustein, weil sie große Mengen zuverlässig, wirtschaftlich und zunehmend nachhaltig transportiert.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Auch im Bereich Wasserstoff zeigt die Studie differenzierte Perspektiven: Während Pipelines langfristig dominieren werden, kann die Binnenschifffahrt insbesondere in der Hochlaufphase der Wasserstoffwirtschaft eine wichtige ergänzende Rolle beim Transport von Derivaten wie Ammoniak und Methanol übernehmen. Darüber hinaus eröffnen sich neue Chancen beim Transport von Großkomponenten für Onshore-Windenergieanlagen. Steigende infrastrukturelle Engpässe und Genehmigungsanforderungen im Straßentransport könnten hier zu einer stärkeren Verlagerung auf kombinierte Verkehre unter Einbindung der Wasserstraße führen.

Flotte muss weiterentwickelt werden

Die Analyse zeigt zudem strukturelle Veränderungen: Während die transportierten Mengen in einzelnen Segmenten stagnieren oder leicht zurückgehen, steigt der Wert der Güter deutlich. Insbesondere hochwertige Industrie- und Recyclinggüter sowie chemische Erzeugnisse gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt die Containerisierung weiter zu und stellt neue Anforderungen an Häfen und Logistikketten. Ein weiteres zentrales Ergebnis: Die bestehende Binnenschifffahrtsflotte kann bereits heute viele der neuen Güter transportieren, muss jedoch gezielt weiterentwickelt werden – etwa für den sicheren Transport von Gefahrgütern oder besonders großen Komponenten. Technologische Innovationen wie Digitalisierung, Automatisierung und alternative Antriebe sind dabei entscheidende Hebel.

Auch mit Blick auf Klimaschutz und Effizienz zeigt die Studie klare Vorteile: Der Binnenschiffstransport kann bei geeigneten Rahmenbedingungen kosteneffizient abgewickelt werden und leistet einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Treibhausgasemissionen gegenüber dem Straßengüterverkehr. Gleichzeitig kommt es entscheidend auf gut funktionierende Umschlagprozesse sowie effiziente Vor- und Nachläufe an.

Die Studie unterstreicht zudem die Bedeutung leistungsfähiger Häfen: Flächen für Lagerung und Umschlag müssen gesichert und weiterentwickelt werden. Darüber hinaus empfiehlt sie eine stärkere Vernetzung der Akteure sowie die Vereinfachung und Harmonisierung regulatorischer Vorgaben.

Die komplette Studie „Ermittlung neuer Märkte für die deutsche Güterbinnenschifffahrt bis zum Jahr 2040“ finden Sie hier.

Deutsche Binnenschifffahrt

Fact Sheet

- Bundeswasserstraßen: 7.476 Kilometer
- Anzahl der gewerblichen Binnenschifffahrtsunternehmen: 582
- Beförderte Gütermenge 2024: 173,8 Millionen Tonnen
- Verkehrsleistung: 43,4 Milliarden Tonnenkilometer
- Ein Binnenschiff ersetzt 150 Lkw.

Quelle: Bundesverband der Deutschen Binnenschifffahrt e.V., Duisburg

KI und Führung: Neue Aufgaben und Herausforderungen

VERANSTALTUNG: Der Einsatz neuer Technologien ist für Vorgesetzte Chance und Risiko zugleich. Dieses wichtige Thema stand deshalb auf der Agenda des ersten Lunchtalk der BME-Region Pfalz/Rhein-Neckar. Die Keynote hielt Eric Kearney, Professor für Führung, Organisation und Personal an der Universität Potsdam.

Gleich zu Beginn seines Online-Vortrages beim jüngsten Lunchtalk der BME-Region Pfalz/Rhein-Neckar wies Prof. Eric Kearney auf zwei Dinge hin, die Führungskräfte tunlichst vermeiden sollten: KI zu ignorieren oder sich ausschließlich auf KI-Werkzeuge zu konzentrieren. Damit riskiere man, das strategisch wichtige große Ganze aus dem Blick zu verlieren. KI solle man zwar auf keinen Fall unterschätzen, Kearney empfiehlt jedoch, die verschiedenen Werkzeuge aktiv und kreativ einzusetzen, ohne die Kontrolle aufzugeben.

Den Überblick zu behalten und proaktiv auf mögliche künftige Entwicklungen zu schauen, sei daher eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, denn KI agiere mittler-



Foto: © Suratsak Noikerdmee/iStock

weile durch den Einsatz autonomer Agenten in immer mehr Bereichen eigenständig und entwickle sich kontinuierlich weiter. Langfristig, so die Prognose des Experten, würden humanoide Roboter tiefgreifendere Veränderungen in Arbeitsprozessen bewirken, als heute absehbar sei.

Nicht Wissen schafft Autorität, sondern Urteilskraft

Sich ständig verändernde Rollen und Abläufe für Menschen und KI-Agenten brächten darüber hinaus eine größere Dynamik in Führungsaufgaben, so Kearney. Führungskräfte seien inzwischen gefordert, sich kontinuierlich mit einer Fülle von Datenmaterial als Grundlage für bessere, weil datenbasierte Entscheidungen sowie mit Datenschutzthemen zu befassen. Sie müssten erstmals gemischte Teams aus Menschen und KI-Agenten führen. Und weil durch KI Mitarbeitende einen einfacheren Zugang zu Informationen und Analysen bekämen, gewönnen Führungskräfte ihre Autorität weniger durch Wissensvorsprung als vielmehr durch Urteilskraft, Sinnstiftung und das Aufbauen von Vertrauen. Unterstützt von KI, hätten sie mehr Zeit für die Motivation und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden, aber auch für das Wahrnehmen von Überforderungen oder Überlastungen.

Mögliche Risiken

Und welche Risiken sieht der Experte? Zunächst die mögliche Überwachung und Fragen des Datenschutzes, denn nicht alles, was möglich sei, erweise sich auch gut für Unternehmen und ihre Kultur. In der Auslagerung von Empathie an KI-Agenten – etwa, wenn KI bei der Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen eingesetzt werde, – sieht Kearney durchaus Potenziale. Allerdings müsse dann KI transparent und verantwortungsvoll angewendet werden. So könnten zum Beispiel künftig ganze Gespräche mithilfe intelligenter Brillen in Echtzeit von KI-Chatbots analysiert und der Gesprächsverlauf verbessert werden. Auf Dauer sei der mögliche Verlust menschlicher und fachlicher Kompetenzen bei Führungskräften im Blick zu behalten, insbesondere bei jüngeren Generationen, die mit KI aufwachsen und diese Fähigkeiten möglicherweise gar nicht mehr ausbilden könnten.

Kritisch betrachtet Kearney die zu beobachtende Verschiebung von generativer zu agentenbasierter KI. Diese Entwicklung ermögliche eine lückenlose Automatisierung echter Systeme, bekomme jedoch zugleich weitgehende Zugriffsrechte, was wiederum erhebliche Datenschutz-, Sicherheits- und Fehlsteuerungsrisiken erzeugen könne.

Arbeitswelt der Zukunft

Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Kearney vermutet, dass mehr Jobs entfallen als neu dazukommen werden und dass Mitarbeitende, die gut mit KI umgehen können und entsprechende Kompetenzen haben, im Arbeitsmarkt chancenreicher sein werden. Hilfreich seien Teams, die in konzertierter Aktion für Unternehmen oder Funktionsbereiche Strategien entwickeln und diese kontinuierlich an die technische Entwicklung anpassen würden. Für die Zukunft, so sein Schlusswort, brauche man intellektuelle Neugier und KI-Literacy.



Für die Zukunft braucht man intellektuelle Neugier und KI-Literacy.

Prof. Dr. Eric Kearney, Universität Potsdam

Hier geht es zur BME-Regionenseite.

Foto: © BME



Zu Besuch bei Hazemag in Dülmen

VERANSTALTUNG: Einkaufsleitertag der BME Region Münster-Westfalen bei der Hazemag & EPR GmbH in Dülmen: Rund 20 Einkaufsverantwortliche erhielten einen Blick hinter die Kulissen des Herstellers von Aufbereitungsanlagen für mineralische Rohstoffe.

Hazemag & EPR GmbH

Fact Sheet

- 450 Beschäftigte
- Hauptsitz in Dülmen/Nordrhein-Westfalen
- Elf Tochterunternehmen
- Eigentümer:
  – Sinoma International Engineering Co. Ltd.
  – Schmidt, Kranz GmbH & Co. GmbH

Nach der Begrüßung der Teilnehmenden durch den Vorsitzenden des BME-Regionalvorstandes Münster-Westfalen, Dominik Hecker, stellte Einkaufsleiter **Jan Böttcher** die Hazemag & EPR GmbH vor, einen Spezialisten für mineralische Rohstoffaufbereitung.

Im Rahmen der Neuausrichtung der Einkaufsorganisation habe er seinen Bereich konsequent neu aufgebaut und moderne Strukturen geschaffen, berichtete Böttcher. Heute arbeiteten Warengruppeneinkäufer, strategische Einkäufer und Disponenten in klar definierten Verantwortungsberei-

Foto: © BME

chen zusammen. Ergänzt werde dieser Ansatz durch ein strukturiertes Schulungs- und Weiterbildungsprogramm, mit dem die fachlichen und methodischen Kompetenzen des Teams kontinuierlich ausgebaut würden.

Besonders beeindruckend waren die vorgestellten Erfolge bei der Weiterentwicklung der Lieferantenstrategie. Mit mutigen und konsequent umgesetzten Maßnahmen gelinge es, die Lieferantenlandschaft kontinuierlich zu konsolidieren und dadurch Jahr für Jahr zusätzliche Bündelungs- und Synergieeffekte zu realisieren.

Versteckte Kosten entlang internationaler Transportketten

Im weiteren Verlauf standen aktuelle Themen des Einkaufs im Mittelpunkt. **Guido Händeler** von der HDS International Group AG zeigte in seinem Vortrag „Frachteinkauf jenseits der Frachtrate“ auf, welche versteckten Kosten entlang internationaler Transportketten entstehen können und welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus für den Einkauf ergeben. Er informierte, dass nach den Erfahrungen der HDS International Group zwischen drei und fünf Prozent aller Speditionsrechnungen fehlerhaft sind. Gleichzeitig verdeutlichte er den Mehrwert einer fundierten Datenbasis: HDS verfüge über eine Datenbank mit mehr als 30.000 Preisvereinbarungen, die Unternehmen für Marktvergleiche und Benchmarks im Frachteinkauf nutzen könnten. Anhand praxisnaher Beispiele zeigte er auf, wie sich durch Transparenz, systematische Analysen und konsequente Rechnungsprüfungen erhebliche Einsparpotenziale realisieren lassen.

Risiken frühzeitig mit KI erkennen

Anschließend stellte **Jan Sperber** von der CRIF GmbH unter dem Titel „Übernehmen jetzt Agenten den Einkauf?“ die Möglichkeiten und Grenzen von Agentic AI im Einkauf vor. Dabei wurde deutlich, welches Potenzial moderne KI-Lösungen für Transparenz, Risikomanagement und Entscheidungsunterstützung im Beschaffungsumfeld bieten. Vor allem die Fähigkeit von KI-Agenten, große Mengen an Informationen in Echtzeit auszuwerten, Risiken frühzeitig zu erkennen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, stieß auf großes Interesse bei den Teilnehmenden.

Besondere Aufmerksamkeit erhielt dabei die Entwicklung im Bereich der Unternehmensinsolvenzen. Sperber zeigte auf, dass zwischen ersten erkennbaren Warnsignalen und der offiziellen Veröffentlichung einer Unternehmensinsolvenz heute häufig nur noch rund 14 Tage liegen. Gleichzeitig sei die Zahl der Unternehmensinsolvenzen zuletzt um 14 Prozent gestiegen. Vor diesem Hintergrund würden aktuelle Bonitätsinformationen, Frühwarnsysteme und KI-gestützte Risikoanalysen zunehmend an Bedeutung gewinnen, um Risiken in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Hier geht es zur BME-Regionenseite.

IMPRESSUM
BIP – Best in Procurement

Das Magazin für das Management in Einkauf und Logistik

17. Jahrgang, Ausgabe Oktober 2026

Verbreitete Auflage: Online
Erscheinungsweise 2026: 2 x im Jahr
plus ein Sonderheft (eSOLUTIONS REPORT)

Herausgeber: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME),
Frankfurter Straße 27, 65760 Eschborn,
Tel. 0 61 96/58 28-0
www.bme.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:
Martin Müller-Raidt (Vorsitzender),
Christian Satzek (stv. Vorsitzender),
Dr. Lars Kleeberg (Hauptgeschäftsführer),
Gunnar Schmidt (Schatzmeister),
Svenja Meyer
Amtsgericht Frankfurt am Main, VR 6654,
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE114235471

Chefredaktion (V.i.S.d.P.): Frank Rösch (frank.roesch@bme.de, Durchwahl -155)

Redaktion: Frank Rösch, Prof. Dr. Michael Eßig (BIP-Fachbeirat)

Anzeigen: Mirjam Zeller (verantw.),
BME Marketing GmbH (mirjam.zeller@bme.de)

Grafik und Layout: www.burghardt-grafik.de

Urheber- und Verlagsrecht: Texte, Fotos und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Mit Annahme der Manuskripte gehen das Recht der Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, Vergabe von Nachdruckrechten, elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Herausgeber über. Keine Gewähr für unverlangt eingeschickte Beiträge und Fotos. Trotz sorgfältiger Recherche kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen keine Gewähr übernommen werden.

Copyright: BME e.V., Eschborn 2026

Datenschutz: Informationen, wie wir mit Ihren personenbezogenen Daten umgehen, erhalten Sie unter www.bme.de/datenschutz/.

Folgen Sie uns auf



Kennen Sie eigentlich …

… schon alle BME-Benefits?

Netzwerk

- Bundesweit über 400 regionale Fachveranstaltungen
- Einkaufsleiterkreise und Branchengruppen
- Trend-, Netzwerkgruppen und Expertenkreise
- Digitale Mitgliederplattform myBME
- „Young Professionals"-Initiative
- Initiative „Frauen in Einkauf und Logistik"
- Internationale Matchmaking-Veranstaltungen mit Lieferanten
- Delegationsreisen und Expertenkreise in globalen Beschaffungsmärkten

Fachinformationen

- Verbandseigenes Fachmagazin BIP – Best in Procurement
- Geschlossener Mitgliederbereich mit zahlreichen Fachinformationen (z.B. Leitfäden zu einkaufsrelevanten Themen, BIP-Archiv)
- Kostenfreies Abonnement „Beschaffung aktuell"
- BME OpenSourcing (Sourcing und B2B-Plattform)
- Newsletter und tägliche Updates auf meinBME
- Dashboard Rohstoffe
- Akademie vor Ort

Services

- Service Recht & Compliance (auch international)
- Zertifizierung innovativer Einkauf
- Kostenloser Zugang Messen mit BME-Beteiligung und Einkäufertage
- Unterstützung bei Global-Sourcing-Aktivitäten
- Kostengünstige Lieferantenrecherche / Marktscreening

Bundesverband
Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik

www.bme.de/mitgliedschaft

BME AKADEMIE

17. PRAXISFORUM

Einkauf von Bauleistungen

8. DEZEMBER 2026 | FRANKFURT AM MAIN

Bis 31.10.2026 anmelden und 100,- € sparen!



Welche modernen Lösungen helfen meinen Bauprojekten?

- Aktuelle Entwicklungen auf dem Baumarkt
- Typische Fehler mit der VOB
- Instandhaltung und Retrofit
- Wo privater und öffentlicher Einkauf voneinander lernen können
- KI-Einsatz bei Vergabe und Vertragsgestaltung

Das vollständige Programm finden Sie unter www.bme.de/bauleistungen

SPRECHEN SIE UNS ANS AN



FÜR ANMELDUNGEN
Jacqueline Berger
Tel.: 06196 5828-200
jacqueline.berger@bme.de



FÜR INHALTLICHE FRAGEN
Pascal Dumont du Voitel
Tel.: 06196 5828-249
pascal.dumontduvoitel@bme.de



FÜR PARTNER/AUSSTELLER
Roland Knoor
Tel.: 06196 5828-113
roland.knoor@bme.de

ZUSÄTZLICH BUCHBARE WORKSHOPS

WORKSHOP A | 7. DEZEMBER 2026 | FRANKFURT AM MAIN
Aktuelle Änderungen im Bauvertragsrecht

WORKSHOP B | 9. DEZEMBER 2026 | FRANKFURT AM MAIN
Der optimierte Einkauf von Bauleistungen