



Monitoring

Warum die US-Wirtschaft die Zölle so gut wegsteckt

Procurement

BME unterstützt KMU beim Global Sourcing

Business Logistics

BME-Gehaltsreport Logistik und SCM erschienen

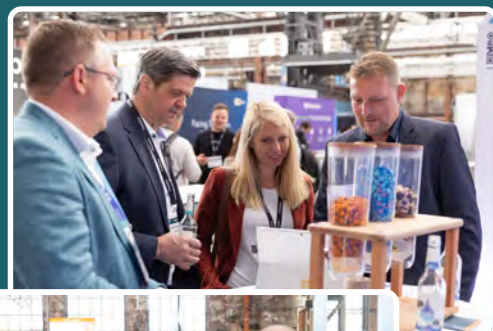
#eLÖSUNGSTAGE

19.–20. MAI 2026 DÜSSELDORF

Mit
großer
FACHMESSE
für eProcurement-
Lösungen

EINKAUF NEU DENKEN: PRAXISNAHE EINBLICKE IN DIGITALISIERUNG UND KI IM EINKAUF

- **#skillup4digital:**
Konkrete Impulse und praktische Lösungsansätze für Ihre tägliche Arbeit
- **Spannende Best Practices:**
Exklusive Einblicke in erfolgreiche Einkaufsstrategien
- **Orientierung im Tool- und Lösungsdschungel:**
Geführte Messerundgänge speziell für den Mittelstand
- **Implementierungstipps** für Ihre Digitalisierungsprojekte



Interaktive Round Tables



Diskussion aktueller Fragestellungen in lockerer Atmosphäre

Spannende Fachvorträge



Einkäufer:innen geben exklusive Einblicke in ihre Praxis

Lösungsorientierte Solution Foren



Demo ausgewählter eLösungen unserer Partner live vor Ort

Intensive Workshops



Erarbeitung gemeinsamer Lösungsansätze in kleinen Gruppen – zuhören, diskutieren, Wissen mitnehmen!

Der Einkauf ist auch 2026 ein gefragter Krisenmanager

Liebe Leserinnen und Leser,

globale Krisen, volatile Lieferketten und eine nur verhalten wachsende Weltwirtschaft werden 2026 prägen. Für den Einkauf ist das Herausforderung und Chance zugleich.

Fünf Schlüsselfaktoren sind dabei für die BME-Community von entscheidender Bedeutung. Ich möchte sie Ihnen kurz vorstellen:

Vorausschauendes **Risikomanagement** zur Abwehr von Geschäftsrisiken hat aktuell für den Einkauf höchste Priorität. Es geht im Kern um strategische Risikostreuung. Damit können Unternehmen ihre Lieferantenbasis erweitern, um Abhängigkeiten zu verringern und die Lieferketten-Resilienz gegen Ausfälle oder Marktstörungen nachhaltig zu stärken. Risikomanagement wird aber nur dann erfolgreich sein, wenn das Thema von der Geschäftsleitung aktiv unterstützt wird.

Ein weiterer wichtiger Schlüsselfaktor für den Einkauf ist der zielgerichtete Einsatz **Künstlicher Intelligenz (KI)**. KI-basierte Analysen helfen ihm enorm, Störungen in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen, Beschaffungsprozesse zu automatisieren, Compliance-Vorgaben in Echtzeit umzusetzen und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

Schlüsselfaktor Nummer drei ist **Prozessoptimierung**; diese ist allerdings ohne Einkaufskennzahlen nicht möglich. Mit KPIs kann der Einkauf Effizienz, Kosten und Qualität seines Beschaffungsprozesses exakt bewerten. (BME-)Benchmarks bieten dazu eine strukturierte Orientierungshilfe, um die Entwicklung Ihrer Organisation systematisch zu optimieren und Freiräume für strategisches Arbeiten zu schaffen.

Mit Blick auf den vierten Schlüsselfaktor **Kompetenzaufbau** ist es insbesondere für den Einkauf wichtig, fachliches Know-how seiner Beschäftigten finanziell angemessen zu vergüten. Nur so lässt sich Top-Personal heute dauerhaft an das Unternehmen binden.

Last but not least sind **Netzwerke und stabile Partnerschaften** die Konstanten in einer sich immer schneller wandelnden Welt. Das gilt auch für die über mehr als 70 Jahre gewachsene BME-Community, mit der sich Wissen teilen, neue Partnerschaften schließen und Probleme gemeinsam lösen lassen.

Herzlichst Ihr
Lars Kleeberg



Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

Besuchen Sie uns auf
www.bme.de



Rohstoffsicherung
Firmen müssen jetzt handeln



Protektionismus auf dem Vormarsch
Sourcing-Strategien kommen auf den Prüfstand



svi-connect.com
BME und BDSV kooperieren

Editorial

Der Einkauf ist auch 2026 ein gefragter Krisenmanager 3

News

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

Monitoring

Konjunktur 10
Zuversicht trotz unruhiger Zeiten?

HCOB-Chefvolkswirt im BIP-Interview 14
„Wir haben es mit strukturellen Problemen zu tun“

Konjunkturausblick der Helaba 16
„Die Karten werden neu gemischt“

Wirtschaftspolitik 18
Warum hat die US-Wirtschaft die Zölle so gut weggesteckt?

Mögliche Auswirkungen der US-Zollpolitik 20
Kommentare deutscher EMI-Umfrageteilnehmer

Ein Jahr Trump im Weißen Haus 24
Deutsche Unternehmen meiden die USA

Global Risks Report 2026 des WEF 26
Geoökonomische Risiken bedrohen die Weltwirtschaft

Rohstoffe 28
GTAI-Umfrage: Mittelstand bereit für höhere Rohstoffkosten

Lithiumkonzentrate 32
Simbabwe kündigt Exportverbot ab 2027 an

Titel

Protektionismus 34
Geopolitik verändert die Spielregeln im Einkauf

BIP-Interview mit BSH Hausgeräte 40
„Wir setzen auf langfristige Partnerschaften“

BIP-Interview mit Infineon Technologies 44
„Müssen unsere Sourcing-Strategien weiterentwickeln“

Procurement

Defence meets Procurement 46
Plattform „SVI-Connect“ nimmt ihren Betrieb auf – mehr als 200 Lieferantenprofile bereits online

BIP-Interview mit Rheinmetall „Lieferketten im Hochbetrieb“	48
EP&SCE vom 20. bis 21. April 2026 in Berlin Beschaffung und Supply Chain im Umbruch	51
BIP-Interview mit RA Kristian Borkert „KI ist eine Wahrscheinlichkeitsmaschine und kein Allheilmittel“	52
Mentale Stärke in Verhandlungen Das muss der Einkauf wissen	54
Global Sourcing BME unterstützt KMU beim Eintritt in neue Beschaffungsmärkte	56
Geschäftsklima-Umfrage der AHK Greater China Unternehmen verstärken strategische Kooperationen mit der größten Volkswirtschaft Asiens	58
BME erweitert Benchmark-Portfolio Fünf neue Branchenreports erschienen	60
Business Logistics 19. BME-/VDV-Forum Schienengüterverkehr Schiene als effizienter Gamechanger im Werkverkehr	62
BME-Gehaltsreport Logistik und Supply Chain Frauen verdienen deutlich weniger als Männer	64
SupplyX-Barometer Die Digitalisierung fordert das Supply Chain Management heraus	66
Studie zu Blockaden von Schifffsrouten Deutsche Wirtschaft abhängig vom Seehandel im Roten Meer	68
Vorschau Themen der nächsten Ausgabe	70
Impressum	70

Rheinmetall
Einkauf treibt
Transformation voran



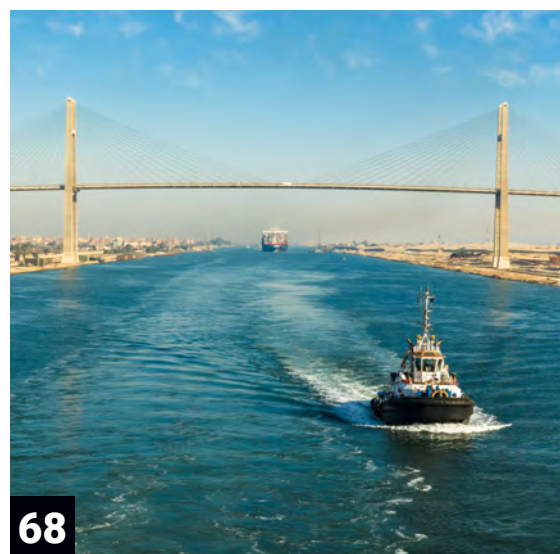
48

**China-Strategie
deutscher Firmen**
De-Risking,
kein De-Coupling



58

**Internationale
Schifffahrtsrouten**
Blockaden
unerwünscht



68



Neuausrichtung der BME Business Awards 2026

AWARDS/FÖRDERPREISE: Die Sieger-Teams der Business Awards werden für Procurement Best Practices ihrer Branchen ausgezeichnet.

Mit den Business Awards zeichnet der BME die Exzellenz von Unternehmen auf dem Gebiet des Einkaufs, der Logistik und des Supply Chain Management aus. Ab 2026 konzentriert sich der Verband auf die Ausschreibung der Procurement Excellence Awards für Großunternehmen und KMU.

Der Sustainable Supply Award war etabliert worden, um das wichtige Thema „Nachhaltigkeit“ sichtbarer zu machen. Da Nachhaltigkeit inzwischen in den Beschaffungsteams mitgedacht wird, werden die Kriterien des Sustainable Supply Awards in Zukunft in die Procurement Excellence Awards integriert. Der BME verzichtet künftig auf eine spezielle Auszeichnung, um die Einreichung von nachhaltigen Lösungen noch breiter zu fördern.

Beim CPO-Award haben die Siegerinnen und Sieger stets betont, dass ihr Erfolg auch der Erfolg des Teams ist. Der BME unterstützt diese Einstellung ausdrücklich und wird die Procurement Excellence Awards künftig explizit als Team-Awards ausschreiben.

Procurement Excellence Award (Großunternehmen)

Das Sieger-Teams wird für Procurement Best Practices seiner Branche ausgezeichnet und ist damit Wegbereiter für zukunftsfähige Lösungen im Einkauf.

Teilnahmebedingungen

Bewerben können sich Einkaufs-, SCM- und Logistikteams aus Konzernen und Großunternehmen (Industrie, Handel, Dienstleistung). Das eingereichte Konzept muss in der Praxis verwirklicht sein und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.

Procurement Excellence Award (KMU):

Der BME würdigt mit dieser Auszeichnung die Bedeutung der KMU für die deutsche Wirtschaft und zeigt die Exzellenz im Procurement eines Unternehmens des Mittelstands.

Teilnahmebedingungen

Bewerben können sich Einkaufs-, SCM- und Logistikteams aus Klein- und Mittelunternehmen (Industrie, Handel, Dienstleistung).

Das eingereichte Konzept muss in der Praxis verwirklicht sein und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen. Unabhängige Jurys bewerten die eingereichten Bewerbungen und nominieren die besten Konzepte. Die Teams mit den besten Lösungen werden zu einer finalen Präsentation eingeladen. Aus diesem Kreis ermittelt die jeweilige Jury das Sieger-Unternehmen. Die Award-Verleihung findet im Rahmen des 61. BME-Symposiums „Einkauf und Logistik“ in Berlin statt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Bewerbungsschluss ist der 30. Juni 2026.

Weitere Infos zur Ausschreibung:
[BME Business Awards](#)

FutureLab.: BME-Format für YP startet am 1. Juni

Unter dem Namen „FutureLab.“ findet am 1. Juni 2026 in Frankfurt ein Event für Young Professionals (YP) statt. FutureLab. ist ein BME-Format für Nachwuchskräfte, Studierende und Berufseinsteiger im Einkauf, in der Logistik und im Supply Chain Management. Es richtet sich an BME-Mitglieder.

Im FutureLab. erwarten die Teilnehmenden praxisnahe Einblicke in aktuelle Trends und Herausforderungen, die heute und morgen entscheidend sind: Wie verändert Künstliche Intelligenz den Einkauf? Wie funktioniert systematisches Verhandeln in einer immer komplexeren Lieferkette? Welche Chancen eröffnen nachhaltige Supply Chains, oder wie sieht modernes Recht und Controlling im Einkauf aus?

[Lu-Sophie Höflein](#), YP-Verantwortliche des BME:

„Durch die niedrigschwellige Teilnahmegebühr unterstützen wir die Weiterbildung junger Talente aus unserer Community und fördern ihre frühzeitige Vernetzung im BME. Dieses Format dient als Sprungbrett für Entwicklung, Orientierung und Vernetzung.“

Weitere Infos und Anmeldung [hier](#).

„Beschaffungsstrategie kompakt“ veröffentlicht

FACHBUCH: Mit „Beschaffungsstrategie kompakt – Ein Leitfaden für das Warengruppenmanagement“ ist ein praxisorientiertes Fachbuch erschienen, das sich auf 272 Seiten gezielt der strategischen Umsetzung von Warengruppenstrategien widmet – ein Thema, das in vielen Einkaufsabteilungen diskutiert, partiell aber wenig systematisch aufbereitet wird.

Autor Manfred Schmid, Trainer und Berater für strategischen Einkauf, gibt in seiner Publikation kompakt und zielgerichtet einen Überblick über Methoden, Tools und Denkweisen für den professionellen Umgang mit Warengruppen.

Im Fokus der Publikation stehen unter anderem folgende Aspekte:

- › Best Practices aus Industrie und Handel
- › konkrete Prompts für den Einsatz von KI im Warengruppenmanagement
- › Reflexions- und Impulsfragen zur direkten Anwendung im Alltag
- › erste praxisnahe Anleitung im deutschsprachigen Raum



Hard Facts auf einen Blick:

Titel: Beschaffungsstrategie kompakt – Ein Leitfaden für das Warengruppenmanagement
ISBN: 978-3769353068

Herausgeber: BoD – Books on Demand

Erscheinungsjahr: 2025

Seiten: 272, **Sprache:** Deutsch

Preis: 22,50 Euro

REYHER

**GEMEINSAM
DIE WELT
ZUSAMMEN-
HALTEN.**

Schreib mit uns die zukünftigen Kapitel unserer
Erfolgsgeschichte – mit Deinem Teamgeist

beim Schrauben-Spezialisten

Keiner macht's wie **WIR.**
reyher-karriere.de

**Top 2026
Company**

kununu

25 Jahre bei der BME Akademie: Brigitte Binasch feiert ihr Dienstjubiläum

Im Januar 2001 begann Brigitte Binasch ihre Tätigkeit bei der BME Akademie GmbH und feiert nun ihr 25-jähriges Dienstjubiläum. „Wir gratulieren Brigitte Binasch herzlich zu diesem besonderen Jubiläum und danken ihr für ihren Beitrag zu einer erfolgreichen, zukunftsorientierten Bildungsarbeit im BME“, betont Wilhelm Keienburg, Geschäftsführer der BME Akademie GmbH.

Ihre Laufbahn bei der BME Akademie begann Brigitte Binasch als Seminarmanagerin in der Konzeption. In den folgenden Jahren übernahm sie eine zentrale Rolle beim Aufbau des Bereichs Inhouse Training, den sie bis heute als Senior Bildungsmanagerin weiterentwickelt. Ihr fachliches Know-how, ihre Marktkennntnis und ihr Engagement haben wesentlich dazu beigetragen, Inhouse Trainings als festen Bestandteil des Leistungsportfolios der BME Akademie zu etablieren.

Neben ihren Aufgaben im Bildungsmanagement engagierte sich Brigitte Binasch von 2009 bis 2021 intensiv im Ausbildungsumfeld und begleitete zahlreiche Auszubildende der BME Akademie auf ihrem Weg ins Berufsleben.



Feierlicher Moment zum Jubiläum: Geschäftsführer Wilhelm Keienburg (l.) würdigt Brigitte Binasch für 25 Jahre Engagement bei der BME Akademie GmbH.



Künstliche Intelligenz und menschliche Entscheidungsfähigkeit im Zusammenspiel: Innovative digitale Lösungen, wie sie für den KOINNO-Award 2026 nominiert sind, eröffnen neue Wege für eine zukunftsfähige öffentliche Beschaffung

Sechs Nominierte für KOINNO-Award 2026

Der KOINNOvationsplatz, die Markterkundungsplattform des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung (KOINNO), hat sich als zentraler Treffpunkt für öffentliche Auftraggeber und innovative Unternehmen etabliert. Aus den zahlreichen Lösungen, die im Laufe des vergangenen Jahres von Unternehmen auf dem KOINNOvationsplatz vorgestellt wurden, hat eine Fachkommission sechs besonders überzeugende Innovationen für den KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation 2026“ nominiert. Diese Lösungen stellen sich nun dem Urteil der hochkarätig besetzten Jury.

Die Nominierten für den KOINNO-Award 2026 sind:

- › **Ayunis (Locaboo GmbH), München**
Ayunis Core – sicherer KI-Einsatz im öffentlichen Sektor
- › **Eduneon GmbH, Berlin**
Eduneon Cockpit als Plattform für kommunale Schul-IT und Beschaffungen, [Eduneon Cockpit – Die All-in-one-Lösung für moderne Verwaltungen](#)
- › **Ferkelz GmbH, Wien**
Diagnoodle, eine unabhängige Marktübersicht für medizinische Diagnostik. [Die erste unabhängige Marktübersicht für Diagnostik am Point of Care](#)
- › **Frontline, Berlin**
Lizzy App zur Unterstützung bei der Risikobewertung von Gefährdungslagen, [Häusliche Gewalt früher beenden: KI-gestützte Gefährdungsanalyse](#)
- › **Marple GmbH, Bergisch Gladbach**
MUHID, ein Datenanalysetool zur Identifikation von Hitze-Hotspots, die zur Stadterwärmung beitragen, [MUHID – Identifikation mikro-urbaner Hitzeinseln, den Hitzetreibern in der Stadt](#)
- › **Vialytics GmbH, Stuttgart**
Straßenmanagementsystem für optimale Streckenkontrolle und die wichtigsten Prozesse in Bauamt und Bauhof, [vialytics – Das intelligente Straßenmanagementsystem](#)

Die drei erstplatzierten Lösungen werden zum „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ am 09.06.2026 nach Berlin eingeladen. Dort präsentieren sie ihre Innovationen einem Fachpublikum, bevor der KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation 2026“ feierlich verliehen wird.

Weitere Infos: lea.rasche@bme.de

BME-Praxishandbuch Code of Conduct erschienen

PUBLIKATIONEN: Das neue BME-Praxishandbuch Code of Conduct & Compliance – Best Practices für Unternehmen zeigt kompakt, verständlich und praxisorientiert, wie Unternehmen jeder Größe ein wirksames Compliance Management aufbauen und ihre Organisation nachhaltig stärken.

Von rechtlichen Grundlagen über klare Verhaltensstandards bis hin zu Best Practices aus Einkauf, Lieferkette und Organisation liefert das neue BME-Praxishandbuch einen umfassenden Kompass für moderne, verantwortungsvolle Unternehmensführung. Es richtet sich an Unternehmen aller Größen und Branchen, die ihre Compliance-Organisation strategisch weiterentwickeln möchten. Die Publikation gliedert sich in zwei zentrale Teile:

Teil I: Compliance verstehen, rechtssicher umsetzen, verantworten

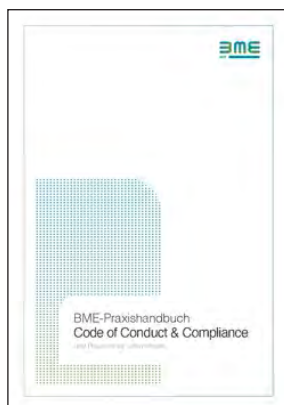
Der erste Teil legt das Fundament: Er erläutert, was Compliance im Unternehmenskontext bedeutet, welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten und wie ein wirksames Compliance-Management-System (CMS) aufgebaut wird.

Teil II: BME Code of Conduct und Best Practices in der Unternehmenspraxis

Der zweite Teil widmet sich der konkreten Umsetzung. Im Mittelpunkt steht der BME Code of Conduct.

Bezug

Das BME-Praxishandbuch Code of Conduct & Compliance – Best Practices für Unternehmen kann ab sofort zum Preis von 895 Euro (zzgl. MwSt.) im BME-Shop bezogen werden. Teilnehmer der Zertifizierung nach dem BME Code of Conduct profitieren von einem exklusiven Rabatt von 400 Euro.



Eine kostenfreie
Leseprobe ist hier
erhältlich.

Weitere
Informationen:
andreas.richter@bme.de

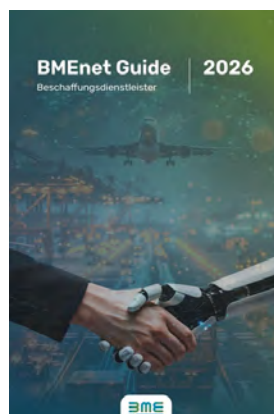
BMEnet-Guide Beschaffungsdienstleister 2026 veröffentlicht

Die Welt des Einkaufs verändert sich mit hoher Geschwindigkeit. Globale Unsicherheiten, technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Anforderungen stellen Unternehmen vor neue Aufgaben. Sie eröffnen zugleich Möglichkeiten, echten Mehrwert zu schaffen. In dieser Dynamik wird die Beschaffung mehr denn je zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Einkauf bedeutet heute weit mehr als nur Kostenoptimierung. Es geht um Resilienz, Innovationskraft und strategische Wertschöpfung. Dazu braucht es verlässliche Partner, die nicht nur Produkte oder Dienstleistungen liefern, sondern gemeinsam mit den Unternehmen partnerschaftliche Wege in die Zukunft entwickeln. Die Identifizierung der richtigen Dienstleister spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Genau hier unterstützt der [BMEnet-Guide Beschaffungsdienstleister 2026](#) die Leser. Die Publikation ist ein Kompass und hilft den Nutzern, die richtigen Partner in einem komplexen und dynamischen Marktumfeld zu finden. Mit seiner klaren Struktur und der kontinuierlichen Erweiterung um neue Kategorien sorgt der Guide für die notwendige Orientierung. Neben den etablierten Kategorien wurden in diesem Jahr unter anderem Dienstleister neu aufgenommen, die sich auf den Einkauf von Investitionsgütern und Elektronik sowie Savings spezialisiert haben.

Im Profilteil vermittelt das Nachschlagewerk Einkäufern einen tieferen Einblick in das Leistungsspektrum und die Kompetenzen der verschiedenen Dienstleister. Im redaktionellen Teil werden Beiträge von Experten aus Wirtschaft und Lehre in Rubriken wie BME Code of Conduct, BME-Matchmaking, BME-Services für nachhaltige Beschaffung, Einkauf von Entsorgungsleistungen, eLösungen, Mittelstand oder Obsolescence Management veröffentlicht.



Nutzen Sie die Vielfalt
des BMEnet-Guides Beschaffungsdienstleister 2026

Richten Sie Ihre Beschaffung resilient und innovativ für die Zukunft aus! Der BME wünscht Ihnen, dass Sie mit den richtigen Partnern an Ihrer Seite diese Chance bestmöglich ergreifen.

Weitere Infos [hier](#).

Zuversicht trotz unruhiger Zeiten?

KONJUNKTUR: „Trotz einer Vielzahl wirtschaftlicher, finanzieller und (geo-)politischer Risiken überwiegt beim Blick auf 2026 insgesamt die Zuversicht. Auch 2026 drohen der Welt weder eine tiefe Rezession noch eine große Inflationswelle“, erwarten die Analysten der Berenberg Bank.

Nach einem aktuellen Bericht der Berenberg Bank werden die Niedrigzinsen vieler Zentralbanken sowie die expansive Fiskalpolitik in den USA und Deutschland die Konjunktur auf beiden Seiten des Atlantiks stützen. Zudem bestehe die Chance, dass US-Präsident Trump seine aggressive Zollpolitik 2026 etwas zügeln könnte. Denn die zollbedingte Inflation werde im Vorfeld der Kongresswahlen im November immer mehr zu einem Problem für seine Republikaner.

Trumps Zölle bremsen die Konjunktur

Mit ihrem flexiblen Arbeitsmarkt und dem Investitionsboom rund um Künstliche Intelligenz können die USA auch 2026 wieder ein Wachstum von knapp zwei Prozent erreichen, prognostiziert der Berenberg-Bericht. Allerdings bremsen Trumps Zölle und sein hartes Vorgehen gegen Einwanderer die Konjunktur. Letztlich bedeutet Trump für die USA weniger Wachstum bei höheren Preisen. Zudem untergräbt er langsam das Vertrauen in den US-Dollar.

China kommt auf keinen grünen Zweig. Den staatlich subventionierten Erfolgen in der Hochtechnologie steht eine hohe Jugendarbeitslosigkeit gegenüber. Das Geld, mit dem China seine industriellen Überkapazitäten aufbaut, fehlt anderswo im Land. Bei schwacher Binnenwirtschaft dürfte sich das Wachstum unter fünf Prozent einpendeln.

In einer Welt im Umbruch sind Risiken und Chancen ausgeprägter als üblich. Handelskriege könnten Europa erneut belasten. Und sollte Trump die US-Hilfe für die Ukraine einstellen, könnte eine Niederlage der Ukraine im Abwehrkampf gegen Russland Europa in schwere Turbulenzen stürzen. Dagegen könnte eine für die Ukraine akzeptable Lösung Europa insgesamt etwas voranbringen.

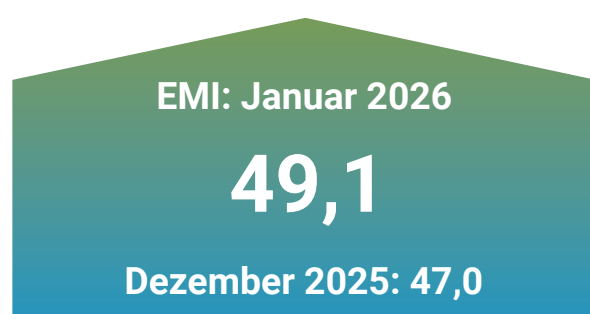
ifo: Wirtschaft ohne Schwung ins neue Jahr gestartet

Nach Einschätzung des Münchner ifo Instituts ist die Stimmung unter den Unternehmen in Deutschland zu Jahresbeginn unverändert geblieben. Der ifo Geschäftsklimaindex verharrte im Januar 2026 bei 87,6 Punkten. Die Urteile zur aktuellen Lage wurden geringfügig nach oben korrigiert. Die Erwartungen trübten sich leicht ein. Die deutsche Wirtschaft startet ohne Schwung ins neue Jahr.

Im Verarbeitenden Gewerbe konnte der Index merklich zulegen. Die Unternehmen waren zufriedener mit den laufenden Geschäften. Auch die Erwartungen fielen deutlich weniger skeptisch aus. Die Kapazitätsauslastung gab hingegen von 78,1 auf 77,5 Prozent nach. Sie liegt damit weiter unterhalb des langfristigen Mittelwertes von 83,2 Prozent.

Im Dienstleistungssektor hat sich das Geschäftsklima eingetrübt. Die aktuelle Lage wurde etwas schlechter eingestuft. Auch die Erwartungen waren skeptischer. In der Logistik bewegten sich Auftragsbestand und Stimmung nach unten.

Einkaufsmanagerindex auch im Januar unter der 50-Punkte-Linie



Wettbewerbsfähigkeit der Industrie sinkt

Zwar konnte sich der ifo Geschäftsklimaindex zu Jahresbeginn im Verarbeitenden Gewerbe verbessern, dennoch berichtet laut ifo knapp jedes dritte Industrieunternehmen von einem Rückgang seiner Wettbewerbsfähigkeit. So gaben im Januar 31,2 Prozent an, gegenüber Ländern außerhalb der EU weniger wettbewerbsfähig zu sein. Innerhalb Europas liege der Anteil bei 17,2 Prozent. „Nur wenige Unternehmen sehen eine Verbesserung ihrer Lage auf den Weltmärkten“, sagt Klaus Wohlrabe, Leiter der ifo Umfragen. „Der schleichende Verlust der Wettbewerbsfähigkeit setzt sich fort.“

Über nahezu alle Branchen hinweg habe die Wettbewerbsfähigkeit nachgelassen. Besonders schwierig bleibe die Lage im Bereich Metallerzeugung und -bearbeitung. Hier berichteten rund 47 Prozent der Unternehmen, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit sinke. Ähnlich hoch sei der Anteil in der chemischen Industrie (45 Prozent). Im Maschinenbau liege der Anteil bei rund 40 Prozent.

Einen positiven Lichtblick gab es in der Automobilbranche. Die Unternehmen informierten, dass sich ihre Wettbewerbsposition im Durchschnitt zumindest innerhalb von Europa verbessert hat. Außerhalb von Europa habe sie sich jedoch weiter verschlechtert. „Deutschland droht mittelfristig den Anschluss zu verlieren. Tiefgreifende Reformen sind das Gebot der Stunde“, so Wohlrabe abschließend.

DekaBank: „Friendly Fire“ aus Washington

Mit Blick auf den aktuelle ifo Geschäftsklimaindex sind die Analysten der DekaBank zu folgender Einschätzung gekommen. So habe der Januar erfreulich begonnen. „Die Konjunkturindikatoren hatten mehrheitlich positiv überrascht und die Stimmung an den Märkten wie auch die der Finanzmarktanalysten (Sentix, ZEW) war prächtig gewe-

sen“, heißt es im aktuellen „Makro Research Volkswirtschaft Aktuell“ der DekaBank. Doch dann sei die rüde Drohung aus den USA gekommen, die Zölle zunächst um zehn Prozentpunkte, später sogar um 25 Prozentpunkte anzuheben, bis ein „Deal“ über den Verkauf Grönlands erreicht werde. Daraufhin leitete die EU für diesen Fall Vergeltungsmaßnahmen ein. Es drohte eine Eskalation. Erfreulicherweise habe in Davos jedoch eine gütliche Einigung erreicht werden können, die diese Zollerhöhungen unnötig machte.

US-Zolldrohung zeigt Wirkung bei deutschen Unternehmen

Zwar konnte eine Bruchlandung der Unternehmensstimmung in Deutschland aufgrund der Rücknahme der Zolldrohung durch die USA vermieden werden, doch scheine sie Spuren hinterlassen zu haben. Spätestens jetzt werde klar, dass die USA Zölle nicht mehr nur zur Erreichung ökonomischer Ziele einsetzen, sondern zunehmend auch, um (geo-)politische Positionen durchzusetzen. Unsicherheit sei die Folge. Die Hoffnungen ruhten damit einmal mehr auf den von der Bundesregierung in Aussicht gestellten Reformen. Angesichts der anhaltenden geopolitischen Spannungen würden diese umso notwendiger und damit letztlich auch wahrscheinlicher. »

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 Regierungen 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**

Kontakt und weitere Informationen:



Thilo Münnich
S&P Global Market Intelligence

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

www.pmi.spglobal.com

S&P Global: Geschäftsaussichten bleiben 2026 gedämpft

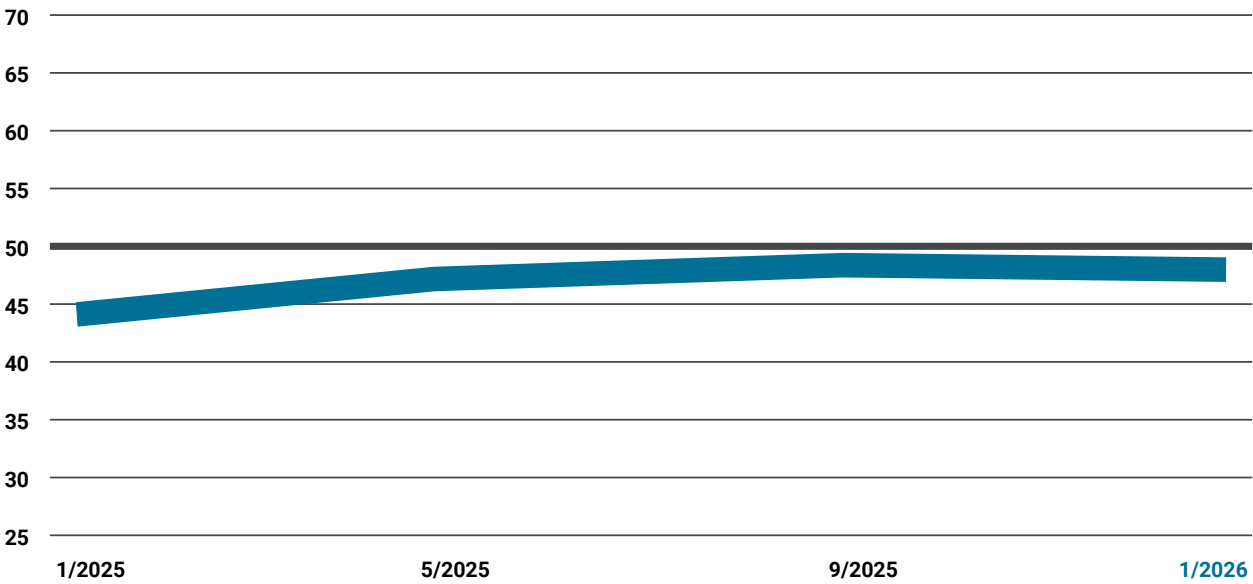
Der Finanzdienstleister S&P Global hat deutschen Industrieunternehmen den Puls gefühlt: Den Ergebnissen einer im Herbst 2025 durchgeführten Umfrage zufolge rechnen viele deutsche Firmen „in den nächsten zwölf Monaten nur mit einem moderaten Anstieg der Geschäftstätigkeit“, berichtet Phil Smith, Economics Associate Director bei S&P Global Market Intelligence. So herrscht zwar weiterhin Optimismus, dass die höheren Staatsausgaben die Binnenkonjunktur ankurbeln und neue Geschäftsfelder und Technologien positive Effekte haben werden, doch wird die Zuversicht durch das aktuelle geopolitische Umfeld,

den strukturellen Fachkräftemangel, die US-Zölle sowie die ausländische Konkurrenz erheblich gedämpft.

Smith: „Wir beobachten eine größere Zurückhaltung bei Investitionen und Neueinstellungen, was den geringeren Optimismus hinsichtlich des Wachstums und der Gewinne widerspiegelt. Insbesondere zeigen die Daten, dass sich die Erwartungen mit Blick auf mögliche Lohn- und Gehaltssteigerungen abgeschwächt haben. Diese waren in den zurückliegenden Monaten ein wesentlicher Kostentreiber.“

Frank Rösch, BME

EMI: Erneutes Auftragsplus lässt Produktion im Januar wieder wachsen



Zeitraum	EMI-Gesamtwert	Industrieproduktion	Auftragseingang	Einkaufspreise	Verkaufspreise	Geschäftsaussichten
Januar 2026	49,1	51,4	50,4	55,4	49,0	59,5
Dezember 2025	47,0	48,3	46,0	53,0	48,3	59,2
November 2025	48,2	50,9	47,3	49,7	49,2	54,7

INDUSTRIEPRODUKTION: „Das riecht nach einer möglichen Erholung. Die Produktion ist nach dem Rückgang im Dezember recht robust gestiegen, der Optimismus hinsichtlich der zukünftigen Geschäftstätigkeit hat sich von einem bereits hohen Niveau weiter verbessert und die Auftragseingänge haben leicht zugenommen. Die Lage bleibt jedoch fragil. Die Unternehmen bauen ihre Lagerbestände weiterhin zügig ab und die Auftragsbestände schrumpfen sogar noch schneller als Ende letzten Jahres“, kommentiert Cyrus de la Rubia, Chefvolkswirt der Hamburg Commercial Bank AG, die finalen EMI-Daten für den Berichtsmonat Januar 2026 (siehe auch BIP-Interview auf den Seiten 14 –15).



61

SYMPOSIUM

EINKAUF LOGISTIK

18.-19.11.2026

STATION BERLIN

**FRÜH-
BUCHERPREIS
SICHERN!**



PERSPEKTIVEN, HANDLUNGSOPTIONEN UND ERFOLGSMODELLE

- Procurement4Future
- Vordenker4Inspiration
- Supply Chain4Excellence



190+ REFERENTEN

Neue Impulse für Ihre Praxis



1300+ TEILNEHMER

Viel Raum für Austausch eröffnet neue Perspektiven



130+ AUSSTELLER

Kompakter Marktüberblick in der Fachmesse



„Wir haben es mit strukturellen Problemen zu tun“

KONJUNKTURBAROMETER: Die deutsche Wirtschaft ist nach zwei Rezessionsjahren in Folge im vergangenen Jahr erstmals wieder gewachsen. Allerdings könnte es sich dabei um ein Strohfeuer handeln. Im BIP-Interview zeichnet Cyrus de la Rubia, Chefvolkswirt der Hamburg Commercial Bank AG (HCOB), ein gemischtes Bild von der Konjunktur in Deutschland.

Der HCOB Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) notierte im Juni 2022 mit 52,0 Zählern letztmals über der 50-Punkte-Marke. Die Talfahrt hält damit seit 39 Monaten an. Ist ein Ende in Sicht?

Cyrus de la Rubia: Möglicherweise sieht man allmählich etwas Licht am Ende des Tunnels. Die jüngsten Industrieproduktionszahlen haben etwas Mut gemacht. Da konnte man erkennen, dass die Produktion von E-Autos kräftig zugelegt hat und dieser Schwung könnte auch in das laufende Jahr hinübergetragen werden. Die zahlreichen Maßnahmen, die den Absatz von E-Autos fördern sollen, können hier einen wichtigen Beitrag leisten. Auch im Maschinenbau sah es zuletzt etwas besser aus. Dieser Sektor kann indirekt auch von dem Infrastrukturpaket profitieren, da beispielsweise verstärkt Baumaschinen nachgefragt sein dürften. Für die höheren Verteidigungsausgaben könnten zudem viele Unternehmen aus der Industrie gut positioniert sein, wenn sie sogenannte Dual-Use-Güter produzieren.

Ist die deutsche Volkswirtschaft gut gerüstet, wachsende globale Herausforderungen wie die drohende Störung der Handelsbeziehungen mit den USA, den zunehmenden Wettbewerb aus China und den Druck auf unsere Wettbewerbsfähigkeit aufgrund des stärkeren Euro zu meistern?

Das sind in der Tat große Herausforderungen, mit denen die deutsche Industrie zu kämpfen hat. Relativ hohe Strompreise, Arbeitskräftemangel in Kombination mit einer schwer zu bändigenden Bürokratie kommen noch dazu. Die Bundesregierung hat die Probleme erkannt und teilweise auch die richtigen Maßnahmen ergriffen. Dazu gehören die beschleunigten Abschreibungsregeln, die Modernisierungsagenda, durch die Genehmigungsverfahren beschleunigt werden sollen, sowie der massive Ausbau der Stromnetze. Letzteres ist notwendig, um die Strompreise dauerhaft zu senken, denn nur bei einem ausreichend ausgebauten Stromnetz kann der günstige Strom aus erneuerbaren Energien dorthin transportiert werden, wo er tatsächlich gebraucht wird. Der Industriestrompreis ist insofern nur eine vorübergehende Lösung, die hoffentlich bald von einem besser funktionierenden Strommarkt abgelöst wird.

Michael Grömling vom IW Köln macht den Mix aus akuten Konjunktur- und permanenten Strukturschocks für die Rezession in Deutschland verantwortlich. Teilen Sie diese Ansicht?

Deutschland war 2023 und 2024 in einer ausgeprägten Rezession und dennoch war das Wachstum 2025 lediglich homöopathisch, statt die Verluste der Vorjahre wieder wettzumachen. Das ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass wir es mit strukturellen Problemen zu tun haben, die sich vor allem in dem dreijährigen Abwärtstrend im Verarbeitenden Gewerbe manifestieren.

Wie bewerten Sie das aktuelle Geschäftsklima in der Industrie der Eurozone? Gleicht dort das Verarbeitende Gewerbe noch immer „einem sehr zarten Pflänzchen der konjunkturellen Erholung“, wie sie es vor einigen Wochen formulierten?





Angesichts fragiler Lieferketten empfehle ich den Unternehmen Diversifizierung und Lagerhaltung.

Dr. Cyrus de la Rubia, Chefvolkswirt der HCOB

Der isolierte Blick auf den HCOB Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) und den ifo Geschäftsklimaindex kann diese Sicht aktuell leider nicht stützen. Dennoch blicke ich mit einer gewissen Zuversicht in dieses Jahr, da die Produktionszahlen für das vierte Quartal 2025 gemäß vorläufiger Schätzung des Statistischen Bundesamtes besser als erwartet ausgefallen sind und die höheren Staatsausgaben auf einen deutlichen Wachstumsimpuls hoffen lassen.

In Deutschland verhindern hohe Energiekosten, ausufernde Bürokratie, schleppende Digitalisierung, Fachkräftemangel und marode Infrastruktur einen nachhaltigen Konjunkturaufschwung. Woran aber krankt die Industrie der Eurozone?

Es ist richtig, in der Eurozone insgesamt geht es auch nicht sonderlich dynamisch zu. Tatsächlich ist die Industrieproduktion (ohne den Bausektor) in Deutschland jedoch besonders stark unter die Räder gekommen. Im Vergleich zu Anfang 2022 liegt die Produktion in Deutschland rund acht Prozent niedriger. In Spanien und Frankreich liegt sie hingegen ein beziehungsweise zwei Prozent höher als Anfang 2022. Italien verzeichnet in diesem Zeitraum einen Produktionsverlust von rund einem Prozent. Insofern ist die Schwäche zu einem großen Teil ein deut-

ches Phänomen. Abgesehen davon machen der schärfere Wettbewerb aus China und die Zollerhebungen der USA den anderen Volkswirtschaften auch zu schaffen. Das Beispiel Spanien zeigt jedoch, dass der Industriesektor für diese Länder eine weniger große Bedeutung hat als für deutsche Exporteure. Auch sind die Stromkosten in Deutschland fast die höchsten in der Eurozone.

Die Lieferketten sind fragiler denn je. Was raten Sie dem Einkauf der Unternehmen, um die Resilienz ihrer Supply Chains nachhaltig steigern zu können?

Ich empfehle ihnen Diversifizierung und erhöhte Lagerhaltung, sofern die Beschaffenheit der Vorleistungsgüter das erlaubt. Gleichzeitig ist es entscheidend, die Lieferketten in der Tiefe zu kennen und Vulnerabilitäten dadurch rasch zu erfassen. Dafür sind ein guter Kontakt mit den Lieferanten notwendig sowie eine gute IT, die das tägliche Abrufen von Daten erlaubt, um auf Störungen rasch zu reagieren. Ich habe den Eindruck, dass in dieser Hinsicht auch schon viel passiert ist und dass das ein Grund dafür ist, dass wir trotz der vielen geopolitischen Krisenherde weniger Lieferkettenunterbrechungen hatten als in den Jahren zuvor.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

„Die Karten werden neu gemischt“

WELTWIRTSCHAFT: Der Bereich Research & Advisory der Helaba (Landesbank Hessen-Thüringen) hat seinen Konjunktur- und Kapitalmarktausblick 2026 veröffentlicht. Darin nimmt er die Märkte ins Visier und spürt die in diesem Jahr zu erwartenden Trends auf. BIP fasst das Wichtigste zusammen.

Der aktuelle Konjunktur- und Kapitalmarktausblick von Helaba Research & Advisory steht unter dem Motto „Weltwirtschaft – die Karten werden neu gemischt“. Denn die Weltwirtschaft gleicht nach Einschätzung der Helaba-Konjunkturexperten einem großen Kartenspiel. Früher schien es, als würden die Spieler immer wieder mit denselben Karten spielen und jeder kannte die Regeln. Doch jetzt werden die Karten neu gemischt und anders verteilt. Helaba Research & Advisory hat zum Motto „Kartenspiel“ drei Szenarien entwickelt.

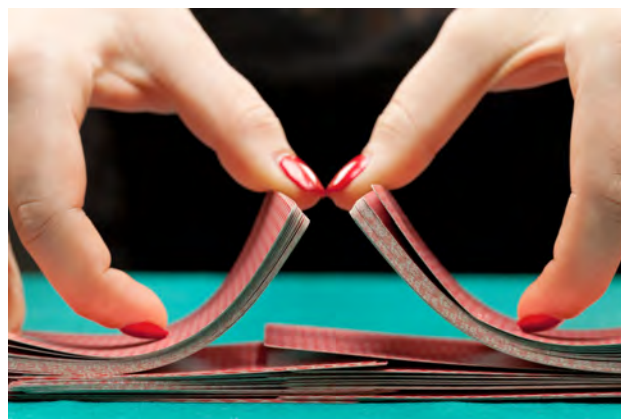
Basisszenario: Die Karten werden neu gemischt (Eintrittswahrscheinlichkeit 70 Prozent)

Die Politik von US-Präsident Trump hat die seit Jahrzehnten in der Weltwirtschaft gültigen Spielregeln abrupt außer Kraft gesetzt. Sein überfallartiges Vorgehen führt vielfach zu Chaos, Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. 2026 geht es daher weiter um Schadensminimierung. Doch der Schock bietet den anderen Spielern auch eine Chance, veraltete Routinen abzulegen und neue Strategien auszuprobieren – wenn sie dazu bereit sind und das Risiko nicht scheuen.

2025 hat in vieler Hinsicht eine Zäsur dargestellt: in der Geo- und Handelspolitik, in Sicherheitsfragen, in der Diplomatie und – für die Bürger der USA und dort aktive Investoren – hinsichtlich der bislang als selbstverständlich geltenden Prinzipien der Rechtsstaatlichkeit und der Gewaltenteilung. Dies als neue Partie zu bezeichnen, greift für die Helaba zu kurz. Es ist ein komplett neues Spiel und der Protagonist im Weißen Haus passt für jede Runde das Regelwerk nach den eigenen Interessen an.

Da er bisher auf nur wenig Widerstände gestoßen ist, hat Donald Trump keinen Anlass, 2026 seine Spielweise zu ändern, insbesondere in der Handelspolitik. Insofern wäre es nach Helaba-Einschätzung naiv zu glauben, er würde im neuen Jahr keine weiteren Handelsbeschränkungen androhen beziehungsweise einführen.

Realistisch ist aber, dass 2026 eine Eskalationsspirale vermieden werden kann und „zumindest in der Breite der Löwenanteil der protektionistischen Eingriffe hinter uns liegt“, so Helaba-Chefvolkswirtin Gertrud Rosa Traud. Sektoral und



für einzelne Länder sind aber nachträgliche Änderungen der Spielregeln durch Washington wahrscheinlich. Dabei unterstellen die Helaba-Analysten, dass die US-Regierung keine ungeduldige neue Initiative nach dem Motto „Wir wollen endlich Resultate sehen!“ lanciert, obwohl sich das US-Handelsdefizit kaum verbessern dürfte.

Zwar scheint es, als ob allein Trump die Spielregeln bestimmen kann. Dem ist aber nicht so. Sein großer Gegenspieler China versteht diese Kunst genauso gut, spielt jedoch etwas weniger lautstark. Deutschland, scheint in diesem Zweikampf keine große Rolle zu spielen.

Vor allem ein sektoraler Boom hat Trump in der Wirtschaftspolitik Spielräume eröffnet, von denen die USA mehr als ihre Konkurrenten profitieren: Im KI-Bereich wird mit besonders großem Einsatz gespielt. Hier hat sich mittlerweile ein „Billionen-Jackpot“ angesammelt, von dem das Wohl und Wehe eines guten Teils der Weltwirtschaft und der globalen Finanzmärkte abhängt.

Die globale Wirtschaft wird 2026 in etwa das Tempo des Vorjahres halten. In Deutschland dürfte das Wirtschaftswachstum an Fahrt aufnehmen. Mit 1,5 Prozent ist Deutschland kein Bremsfaktor mehr in der Eurozone, die ähnlich stark zulegt. Die USA dürften wie im Vorjahr mit rund zwei Prozent wachsen. China legt mit 4,3 Prozent weniger als 2025 zu.

**Negatives Alternativszenario:
Das Kartenhaus stürzt ein
(Eintrittswahrscheinlichkeit
20 Prozent)**

Mehrere Risiken wie geopolitische Eskalation und verschärfte strukturelle Probleme treten gleichzeitig auf. Die Weltwirtschaft rutscht in eine Rezession und die Kapitalmärkte reagieren mit Volatilität. Die öffentlichen Finanzen geraten unter Druck und die internationale Zusammenarbeit wird erschwert. Das Kartenhaus aus den Karten Konjunktur, Wettbewerbsfähigkeit, öffentliche Finanzen, Welthandelsordnung und Sicherheitspolitik fällt in sich zusammen.

Die deutsche Wirtschaft ist aufgrund ihrer Exportorientierung überdurchschnittlich stark von den handelspolitischen Streitigkeiten betroffen und schrumpft um rund zwei Prozent.

**Positives Alternativszenario:
Ein Ass im Ärmel (Eintrittswahrscheinlichkeit zehn Prozent)**

Die Weltwirtschaft überwindet die Folgen der Krisen, Investitionen und Innovationen treiben dank KI Produktivität und Wirtschaftswachstum an. Internationale Kooperationen nehmen zu, die deutsche Wettbewerbsfähigkeit steigt und die öffentlichen Finanzen stabilisieren sich. Die Welthandelsordnung wird gestärkt und geopolitische Spannungen nehmen ab. Die Akteure spielen ihre besten Karten aus und profitieren vom günstigen Umfeld.

Die deutsche Wirtschaft wächst laut diesem Helaba-Szenario um mehr als zwei Prozent. Trotz des kräftigeren Produktivitätswachstums und weniger Protektionismus dürfte die Teuerungsrate 2026 bei über 3,5 Prozent liegen.



„Geopolitische Risiken und die wachsende Fragmentierung der Lieferketten sind für den Einkauf das neue Normal.“

Frank Rösch, BIP-Chefredakteur

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Das erste Vierteljahr 2026 geht zu Ende. Jetzt liegen drei weitere Quartale vor uns. Deshalb ist es wohl noch zu früh, den Stab über das Gesamtjahr zu brechen. Allerdings stellen Marktbeobachter mit einer gewissen Sorge fest, dass derzeit die Zahl der schlechten Wirtschaftsnachrichten nicht abreißt und eher zuzunehmen scheint.

Das spiegelt sich auch in mehreren Berichten und Analysen der BIP-März-Ausgabe wider. So bremsen Trumps Zölle und sein hartes Vorgehen gegen Einwanderer nach Einschätzung der Berenberg Bank die US-amerikanische Konjunktur. Mit Blick auf China heißt es, die größte Volkswirtschaft Asiens komme auf keinen grünen Zweig. Den staatlich subventionierten Erfolgen in der Hochtechnologie stehe eine hohe Jugendarbeitslosigkeit gegenüber. Was aber ist mit Deutschland und der EU? Nun, das ifo Institut bescheinigt unserer Volkswirtschaft, ohne Schwung ins neue Jahr gestartet zu sein. Und der europäischen Industrie weht nach Überzeugung der Berenberg-Analysten der Wind aus Übersee scharf ins Gesicht.

Fehlt jetzt noch der Blick auf das Ganze. Den bot Ende Januar das World Economic Forum (WEF) in Davos. Dort wurde unter anderem der 21. Global Risks Report zum Status quo der Weltwirtschaft veröffentlicht. Er stützt sich auf Befragungen von mehr als 1.300 Führungskräften und Experten. Das Ergebnis lässt aufhorchen. Es heißt, „Unsicherheit“ sei 2026 das prägende Thema der globalen Risikoperspektive. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft seien davon gleichermaßen betroffen.

Die befragten Manager sehen sowohl den kurzfristigen als auch den langfristigen globalen Ausblick negativ, wobei 50 Prozent von ihnen in den nächsten zwei Jahren entweder mit turbulenten oder stürmischen Aussichten rechnen; rechnen; mit Blick auf die kommenden zehn Jahre steigt dieser Anteil auf 57 Prozent.

Doch was folgt daraus? Das WEF erkennt einen neuen Trend. Danach träten die globalen Wertschöpfungsketten in eine Phase struktureller Volatilität ein. Diese zwingt Unternehmen und Regierungen dazu, ihre Investitions- und Produktionsstrategien zu überdenken. So investierten mittlerweile fast drei von vier Führungskräften aus der Wirtschaft in die Resilienz ihrer Lieferketten und sähen darin einen Wachstumsmotor. Die Hoffnung stirbt zuletzt.

Herzlichst Ihr
Frank Rösch, BIP-Chefredakteur

Warum hat die US-Wirtschaft die Zölle so gut weggesteckt?

US-HANDELSPOLITIK: Die von Präsident Trump verordneten drastischen Zollerhöhungen haben vor einem Jahr große Befürchtungen für die US-Wirtschaft ausgelöst. Diese haben sich allerdings nicht bewahrheitet. Vielmehr war das Wachstum 2025 ebenso hoch wie 2024. Ein Economic-Research-Bericht der Commerzbank erläutert die Hintergründe.

Prognosen einer bevorstehenden Wirtschaftskrise hatten im Frühjahr 2025 Konjunktur, als Donald Trump die US-Zölle in großen Schritten erhöhte. 75 Jahre Fortschritt im Welt-handel schienen gefährdet, als die US-Zölle in beispiellosem Tempo auf das Niveau der 1930er-Jahre stiegen. Und tatsächlich ging die Stimmung bei Unternehmen und Konsumenten auf Tauchstation, geht aus dem Commerzbank-Bericht weiter hervor. Es schien nur eine Frage der Zeit, bis diese Stimmung auch auf die Ausgabenfreude der Amerikaner durchschlagen würde.

Wirtschaft verkraftet Trumps Zollhammer

Tatsächlich hat die Wirtschaft die drastischen Zollerhöhungen anscheinend gut überstanden, heißt es weiter. Nach einer Delle im ersten Quartal sei das Wachstum wieder angesprungen. Im dritten Quartal legte das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) sogar um 4,3 Prozent zu. Für das vierte Quartal sei mit einem Wachstum um 2,0 Prozent zu rechnen. Damit dürfte die US-Wirtschaft 2025 um 2,4 Prozent gewachsen sein, also genauso stark wie 2024.

Hinter dieser überraschend positiven Entwicklung stehe auch die Flexibilität der Wirtschaft. Importeure und ihre Lieferanten haben auf das Errichten der Zollmauern rasch reagiert:

- › Sie füllten ihre Lager vor Inkrafttreten der Zölle auf. Damit konnten sie die Wirkung zollbedingt steigender Preise zumindest verzögern. Die höheren Zölle schlugen damit nicht sofort durch.
- › Vielen Unternehmen wurden Ausnahme- und Übergangsregeln für „lebenswichtige“ Einfuhren eingeräumt. Ebenso wichtig war, dass Importe aus Mexiko und Kanada (immerhin rund 27 Prozent der Gesamteinfuhren) USMCA-kompatibel gemacht wurden, sie also in den Genuss der niedrigen Zollsätze in der nordamerikanischen Wirtschaftszone kamen. Aufgrund der bis Ende 2024 gültigen ohnehin niedrigen Zollsätze hatte man sich den Aufwand erspart, Einfuhren regelkonform zu gestalten, was nicht zuletzt einen beträchtlichen bürokratischen Aufwand bedeutet. Mit den von Trump ver-



**Flexible Lieferketten
und die Fähigkeit
der Unternehmen,
Kosten über Preise oder
Margen weiterzugeben,
haben die unmittelbaren
Belastungen durch die
US-Zölle abgefedert.**

Dr. Lars Kleeberg, BME-Hauptgeschäftsführer

kündeten hohen Zöllen für nicht-USMCA-kompatible Importe hat sich der Aufwand dann gelohnt. 80 bis 90 Prozent der Einfuhren aus Kanada und Mexiko, und damit doppelt so viele wie vor 2025, sind jetzt USMCA-kompatibel. Der tatsächlich gezahlte Zoll liege daher bei gut zehn Prozent und damit deutlich unter dem beispielsweise vom Yale Budget Lab ermittelten Zollsatz von 16 bis 17 Prozent.

Einen besseren Eindruck von der direkten Auswirkung des Zolls erlaubten die Haushaltsdaten der US-Bundesregierung, also die monatlich tatsächlich vereinnahmten Zölle. Diese hätten im Herbst 2025 bei etwa 30 Milliarden US-Dollar pro Monat gelegen, verglichen mit einem Monatsdurchschnitt von 6,5 Milliarden US-Dollar 2024. Im Verhältnis zur Wirtschaftsleistung sei der Zoll von etwa 0,3 Prozent des BIP 2023 und 2024 auf 1,1 Prozent des BIP im zweiten Halbjahr 2025 gestiegen. Damit liege der Brems-effekt der Zollerhöhungen bei rund 0,8 Prozent des BIP.



Und dies sei zu wenig, die US-Wirtschaft in eine Krise zu treiben. Schließlich wachse diese nominal gerechnet im Trend um vier bis fünf Prozent pro Jahr.

Zu Hilfe sei der Wirtschaft auch der Investitionsboom in Künstliche Intelligenz (KI) gekommen. Dieser habe die Investitionen in Informationstechnik und Software nach oben getrieben. Vor allem im ersten Halbjahr, als die zollbedingten Belastungen rasch anstiegen, hätten diese Investitionen beträchtliche Wachstumsbeiträge geliefert. Im ersten Halbjahr 2025 habe der entsprechende Beitrag zum Wachstum des realen BIP bei knapp 1,1 Prozentpunkten gelegen, deutlich mehr als 2024 (rund 0,2 Prozentpunkte). Auch wenn die Investitionen jetzt weniger dynamisch seien, hätten sie doch genau zum richtigen Zeitpunkt geboomt.

Zu schön, um wahr zu sein?

Es scheine, dass eine Kombination rascher Anpassungen seitens der US-Unternehmen und Glück – die genau zum richtigen Zeitpunkt anspringenden KI-Investitionen – die befürchteten negativen Auswirkungen auf die US-Wirtschaft verhindert habe. Allerdings sollte man nach Einschätzung der Commerzbank auch nicht zu sorglos werden:

- › Die negativen Effekte werden teilweise verzögert wirksam; die Unternehmen dürften versuchen, die zollbedingten Preisanstiege in größerem Umfang an die Verbraucher weiterzugeben.
- › Arbeitsmarktdaten zeichnen ein weniger positives Bild als die BIP-Wachstumsraten. So hat sich der Arbeitsmarkt weiter abgekühlt. Die Arbeitslosenquote ist seit ihrem Tief im Jahr 2023 um knapp einen Prozentpunkt

gestiegen und es entstehen nur noch vergleichsweise wenige neue Stellen.

- › Der Verkauf von Schwerlastwagen – ein wichtiger Frühindikator für die Wirtschaft – ist in der zweiten Jahreshälfte 2025 um rund 32 Prozent eingebrochen.

Damit ergebe sich zumindest das Bild einer Wirtschaft mit einigen Schwachstellen. Für eine abschließende Bewertung der Zollwirkungen sei es wohl noch zu früh.

DIHK: Herausforderungen begegnen

Nach Ansicht der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) stellt die neue US-Handelspolitik die transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen vor große Herausforderungen. Sie rüttelte am regelbasierten multilateralen Handelssystem, teilt die DIHK in Berlin mit. Die Hochzollpolitik der USA verstoße gegen die Regeln der Welthandelsorganisation, schaffe Rechtsunsicherheit und störe globale Lieferketten massiv. Diese Unsicherheit belastete langfristige Handels- und Investitionsentscheidungen und gefährde strategische Unternehmensplanungen.

Die Hochzollpolitik werde voraussichtlich auf absehbare Zeit bestehen bleiben und treffe die exportstarke deutsche Wirtschaft empfindlich. Für deutsche Unternehmen werde das US-Geschäft dadurch zunehmend komplex. Daher hat die DIHK klare Leitlinien erarbeitet, anhand derer die EU und die Bundesregierung sich aus Sicht der deutschen Wirtschaft für die Stärkung der transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen auf Augenhöhe einsetzen sollten.

Das DIHK-Positionspapier „Herausforderungen begegnen – transatlantischen Handel stärken“ finden Sie [hier](#).

Mögliche Auswirkungen der US-Zollpolitik

S&P GLOBAL HAT TEILNEHMENDE DER MONATLICHEN UMFRAGE ZUM HCOB EINKAUFSMANAGERINDEX DEUTSCHLAND (EMI) zu möglichen Auswirkungen der aktuellen US-Zollpolitik auf ihre Geschäftstätigkeit befragt. BIP listet exklusiv einige Kommentare auf.

Industrie

Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten)



„Direkter Einfluss auf bezogene Produkte, daher Verteuerung von Waren.“

Nahrungsmittel & Getränke



„USA-Geschäft wird sicherlich beeinträchtigt werden.“

Textilien & Lederwaren



„Verlagerung der Produktion aus USA für lateinamerikanische Märkte und Kanada. Preiserhöhungen bzw. Margenschwund.“

Elektro



„Schwer einzuschätzen, da die Lage sehr volatil ist. Unruhe, die insbesondere zur Vorsicht bei Investitionen, aber auch bei operativen Ausgaben führt. Änderungen in den Lieferketten dort, wo China beteiligt ist, und steigende Beschaffungskosten.“

Chemikalien & Kunststoffe



„Es ist mehr ein Zoll-Chaos. Es wird für alle negative Auswirkungen haben, weil es die Geschäftstätigkeit behindert.“

Chemikalien & Kunststoffe



„Einfluss auf unsere Sourcing-Strategie weltweit, es wird zu Verschiebungen und je nach Höhe der Zölle zur Ausweitung der Fertigung in Amerika kommen.“

Maschinenbau



„Bei dauerhaften Zöllen auf deutsche Produkte wird der US-Markt stark einbrechen (derzeit ca. 25 % unserer Umsätze).“

Metallverarbeitende Industrie



„Die Verunsicherung des Marktes schlägt bei uns noch nicht durch. Doch kann sich die fehlende strategische Ausrichtung der Zollpolitik der USA auch auf das Vertrauen in den US-Dollar auswirken. Wenn das Vertrauen in ihn sinkt, könnte das signifikante Marktveränderungen bewirken.“

Elektro

Industrie

Langfristig (über 12 Monate hinaus)



„Ggf. Wettbewerbsvorteile durch die Möglichkeit, auf verschiedene Standorte der Unternehmensgruppe zurückgreifen zu können.“

Elektro



„Rückgang der Stückzahlen, da die OEMs weniger Autos in die USA verkaufen.“

Metallverarbeitende Industrie



„USA-Geschäfte werden stabil bleiben, auch wenn Zölle angehoben werden.“

Textilien & Lederwaren



„Langfristig wird sich Deutschlands Industrie anpassen müssen. Aus dem Exportland muss eine dynamische, von Innovationen getriebene Wirtschaftsentwicklung für neue Märkte stattfinden.“

Maschinenbau



„Gefahr des Verlusts von Großkunden. Kurzfristig bleiben die Kunden, aber langfristig wird neuer Wettbewerb in den USA aufgebaut.“

Chemikalien & Kunststoffe



„Ich denke, die USA werden sich, wenn niemand den Präsidenten stoppt, ganz von selbst ins Abseits manövrieren und die anderen Märkte werden mehr Geschäfte miteinander abschließen. Das dürfte für Europa und Deutschland von Vorteil sein.“

Chemikalien und Kunststoffe



„Noch nicht absehbar, aber wahrscheinlich höhere Kosten, höhere Preise, niedrigere Volumen.“

Kraftfahrzeuge



„Aktuell unklar. Eine Investition oder Produktion in den USA aufgrund der Politik, ist trotz der aktuellen Zollpolitik nicht sinnvoll.“

Maschinenbau

Dienstleistungssektor

Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten)

„Die derzeitige Zollpolitik der USA wird voraussichtlich zu einem Rückgang unserer Exporte führen. In der Folge ist mit negativen Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft zu rechnen – insbesondere unter Berücksichtigung global vernetzter Lieferketten.“



Transport und Lagerhaltung



„Unsicherheit auf dem Weltmarkt, Verlangsamung der Weltwirtschaft.“

Post und Telekommunikation



„Bedeutet eine Gefahr, da sich das nicht nur auf Deutschland–USA, sondern auf den weltweiten Handel und die weltweite Nachfrage auswirkt.“

Sonstige Dienstleistungen



„Die ‚US-Zollpolitik‘ hat mit Politik nichts zu tun, sondern ist ein Zoll-Chaos. Das ständige Hin und Her und die langen Verhandlungszeiten sorgen für große Verunsicherung. Beunruhigte Firmen und Investoren investieren nicht in Mitarbeiter und Investitionsgüter, sondern warten ab, bis Klarheit herrscht. Diese Situation hatten wir in Deutschland schon vorher durch die Neuwahl. Die neue Regierung bringt mehr Sicherheit, das Zoll-Chaos ist ein schwerer Rückschlag.“

Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen



„Die Zollpolitik führt zu Gegenmaßnahmen, die den Akteuren auf beiden Seiten und damit den Volkswirtschaften schaden werden. Unsere Kunden werden darunter stark leiden, Insolvenzbedrohung steigt.“

Finanzdienstleistungen

Dienstleistungssektor

Langfristig (über 12 Monate hinaus)



„Ein zentrales Risiko besteht in einer schwindenden Werthaltigkeit des US-Dollar, was den Welthandel schwächen und globale Handelsströme nachhaltig beeinflussen könnte. Europa muss sich als verlässlicher und wettbewerbsfähiger Handelsraum positionieren. Allerdings birgt eine zu starke politische Einmischung die Gefahr, in eine ineffiziente Planwirtschaft abzurutschen.“

Transport und Lagerhaltung



„Wir werden weniger in den USA absetzen können oder die Preise massiv senken. Dies führt dann aber zu Verlusten, welche wir uns aufgrund des Mangel-Standortes Deutschland nicht leisten können!“

Finanzdienstleistungen



„Gut für Innovationen und Konkurrenz sind geschlossene Märkte nie.“

Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen



„Eher Chancen als Risiken mit Ersatzmärkten wie China, Indien, Lateinamerika.“

Sonstige Dienstleistungen



„Aus unserer Sicht wird die US-amerikanische Regierung ihre zollpolitische Vorgehensweise nicht lange umsetzen können. Der Druck ist nicht nur außerhalb der USA, sondern auch innerhalb groß, weil der Unmut der Ergebnisse dieser Zollpolitik auch die Preise in den Vereinigten Staaten nach oben treibt.“

Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen



Machtzentrum der Trump-Administration: das Weiße Haus in Washington

Ein Jahr Trump: Deutsche Unternehmen meiden die USA

US-ADMINISTRATION: Die Bilanz nach einem Jahr Trump 2.0 fällt bitter aus: Deutsche Unternehmen investieren weniger in den Vereinigten Staaten, zugleich gehen die deutschen US-Exporte zurück, zeigt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Das schadet nicht nur der deutschen Wirtschaft, sondern auch den USA.

Epochenumbruch, Zäsur, Zeitenwende 2.0: Diese Begrifflichkeiten werden oftmals bemüht, um die Umwälzungen seit der Amtseinführung von Donald Trump im Januar 2025 als US-Präsident zu beschreiben. In der Tat war das erste Jahr seiner zweiten Präsidentschaft geprägt von denkwürdigen Androhungen, überraschenden Volten und sprichwörtlichen Grenzüberschreitungen, heißt es in einer aktuellen IW-Studie.

Danach hat dieses Agieren weitreichende Konsequenzen für das Land selbst, etwa mit Blick auf das Justizwesen, die Migrationspolitik oder das Bildungs- und Forschungswesen. Ganz maßgeblich manifestiert es sich in der Wirtschafts- und Handelspolitik. Das „America first“-Prinzip zieht einen beispiellosen Protektionismus nach sich, der die Welthandelsordnung auf den Kopf stellt. Denn auch wenn die am sogenannten Liberation Day angedrohten Zölle letztlich nicht in voller Härte gekommen seien, liege der durchschnittliche effektive Importzollsatz der USA mit

14,4 Prozent auf einem historisch hohen Niveau. Schlimmer noch, brechen die USA mit ihrer Handelspolitik die von ihnen selbst mit etablierten Prinzipien und tragen so zur Erosion der regelbasierten Weltordnung bei.

Durch die politische Einigung zwischen der Europäischen Union und den Vereinigten Staaten im Sommer 2025 auf den „Turnberry-Deal“ habe man auf etwas mehr Stabilität gehofft, heißt es in der IW-Studie. Aber auch mit der Einigung bleiben Unsicherheiten bestehen, wenn man etwa an die fortwährende Ausdehnung der Produkte denkt, die mit Zusatzzöllen belegt werden oder bei denen dies angedroht werde – wegen der angeblichen Gefährdung der nationalen Sicherheit.

Schlimmer noch als die Zölle selbst ist somit für viele Unternehmen die Unsicherheit, die mit der neuen US-Handels- und Wirtschaftspolitik einhergeht. Das hat auch spürbare Auswirkungen auf die engen und gewichtigen

Zwölf Monate nach dem Neustart im Weißen Haus zeigen sich die Folgen einer verfehlten Abschottungspolitik: Kapitalströme versiegen, der Warenverkehr stockt – und am Ende verlieren alle.

Dr. Lars Kleeberg, BME-Hauptgeschäftsführer

deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen, etwa bei den Direktinvestitionen und im Handel.

Direktinvestitionen ausgebremst

Viele deutsche Unternehmen sind seit Langem in den Vereinigten Staaten präsent, investieren dort und schaffen Arbeitsplätze. Doch die große wirtschaftspolitische Unsicherheit infolge des oftmals erratischen Agierens der US-Administration hemmt unternehmerische Entscheidungen. Wer etwa eine Investition plant, kalkuliert meist über mehrere Jahre. Wenn aber die Grundannahmen des wirtschaftlichen Umfelds teils von heute auf morgen fundamental infrage gestellt würden, wagten die wenigsten Unternehmen solch weitreichende Entscheidungen, sondern warteten zunächst ab.

Genau das würden auch die Zahlen der Deutschen Bundesbank zu den deutschen Direktinvestitionsflüssen in die USA nahe. Betrachtet man den Zeitraum seit dem Amtsantritt von Trump von Februar 2025 bis November 2025, hätten deutsche Unternehmen rund 10,2 Milliarden Euro in den USA investiert. Im Vorjahreszeitraum waren es noch fast 19 Milliarden Euro. Die deutschen Direktinvestitionsflüsse in die USA sind demnach seit dem Amtsantritt von Trump im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um rund 45 Prozent gesunken.

In der Tendenz deutet sich nach IW-Einschätzung an, dass deutsche Unternehmen ihre Investitionen in den USA derzeit zurückhalten. Wer sich dazu entschließt, große Summen zu investieren, braucht Verlässlichkeit und Planbarkeit. Beides ist im Moment in den USA nicht gegeben. Somit scheint diese Politik, zumindest in ihrem ersten Jahr, auch dem erklärten Ziel der Trump-Regierung zuwiderzulaufen, die industrielle Basis in den Vereinigten Staaten, auch durch Investitionen ausländischer Firmen, wieder aufzubauen. Dieses Kalkül geht bisher mit Blick auf Investitionen aus Deutschland offensichtlich nicht auf.

Allerdings ist dies nach IW-Meinung „derzeit nur eine Momentaufnahme für das erste Jahr der neuen US-Regierung, das von außergewöhnlicher Unsicherheit geprägt war“. Die USA sind in vielfältiger Hinsicht ein attraktiver Markt. Es bleibt somit gut möglich, dass sich die Lage mit Blick auf die Investitionsneigung wieder ändere. Jüngste Umfragen zur Investitionsbereitschaft deutscher Unternehmen in den USA deuteten dies zumindest an. Jedoch sind dies nur Absichtserklärungen, die sich derzeit noch nicht in den Daten manifestieren.

Zäsur im Handel

Am unmittelbarsten ist die deutsche Wirtschaft von der erratischen US-Zollpolitik betroffen. Entsprechend stark schrumpften die deutschen Ausfuhren in die Vereinigten Staaten seit dem Amtsantritt von Trump. So sind diese zwischen Februar 2025 und Oktober 2025 im Vergleich zum Vorjahr um rund 8,6 Prozent gesunken. Das ist das stärkste Minus seit 2010 mit Ausnahme des Zeitraums der Corona-Pandemie.

In einzelnen Branchen sind die deutschen Exporte in die Vereinigten Staaten noch einmal erheblich stärker eingebrochen. So sanken die Ausfuhren von Kraftwagen und Kraftwagenteilen in die USA zwischen Februar und Oktober 2025 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um fast 19 Prozent; beim Maschinenbau waren es zehn Prozent und bei den chemischen Erzeugnissen haben die Exporte in die USA um mehr als zehn Prozent abgenommen.

Die Zollpolitik hat aber auch negative Konsequenzen für die USA selbst, gerade weil der transatlantische Wirtschaftsraum so eng verflochten ist und die USA auch abhängig sind von den Importen aus der Europäischen Union. Denn durch die Importzölle werden viele Produkte und Vorprodukte teurer. Das trägt dazu bei, dass die Inflation im Land weit über dem angestrebten Ziel von zwei Prozent verharrt.

Geoökonomische Risiken bedrohen die Weltwirtschaft

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) IN DAVOS: Die geopolitische und wirtschaftliche Konfrontation ist aktuell die größte globale Gefahr. Das zeigt der Global Risks Report 2026 des WEF. BIP nennt die wichtigsten Ergebnisse.

Der bereits zum 21. Mal veröffentlichte Global Risks Report des World Economic Forum (WEF) stellt fest, dass geoökonomische Konfrontationen das größte Risiko des Jahres sind. Es folgen zwischenstaatliche Konflikte, extreme Wetterbedingungen, gesellschaftliche Polarisierung und Desinformation.

Der WEF-Bericht analysiert globale Risiken in drei Zeiträumen, um Entscheidungsträger bei der Ausbalancierung aktueller Krisen und langfristiger Prioritäten zu unterstützen. Er untersucht Risiken mit kurzfristiger Laufzeit (2026), mittelfristig (bis 2028) und langfristig (bis 2036).

Die mehr als 1.300 der für den WEF-Report befragten Führungskräfte und Experten sind besorgt. Unsicherheit ist 2026 das prägende Thema der globalen Risikoperspektive. Die Befragten bewerteten sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen globalen Aussichten negativ.

50 Prozent von ihnen erwarten entweder turbulente oder stürmische Aussichten für die nächsten zwei Jahre, wobei sich dieser Anteil in den nächsten zehn Jahren auf 57 Prozent der Befragten verschlechtert. Weitere 40 Prozent beziehungsweise 32 Prozent sehen die globalen Aussichten für die nächsten zwei und zehn Jahre als ungewiss an, während nur ein Prozent für jeden dieser Zeiträume mit ruhigen Aussichten rechnet.

Da globale Risiken in Bezug auf Ausmaß, Vernetzung und Geschwindigkeit weiter zunehmen, markiert das Jahr 2026 den Beginn eines Zeitalters des Wettbewerbs.

„Eine neue Wettbewerbsordnung nimmt Gestalt an, während Großmächte versuchen, ihre Interessensgebiete zu sichern. Diese sich verändernde Landschaft, in der die Zusammenarbeit deutlich anders aussieht als gestern, spiegelt eine pragmatische Realität wider: Kollaborative Ansätze





Im schweizerischen Davos trafen sich rund 3.000 Teilnehmende zum Weltwirtschaftsforum. Motto des diesjährigen Treffens war „A Spirit of Dialogue“ (Ein Geist des Austausches).

und der Geist des Dialogs bleiben unerlässlich“, sagt Børge Brende, Präsident und CEO des Weltwirtschaftsforums.

„Der Global Risks Report bietet ein Frühwarnsystem, da das Zeitalter des Wettbewerbs die globalen Risiken verstärkt – von geoökonomischer Konfrontation über unkontrollierte Technologie bis hin zu steigenden Schulden – und unsere kollektive Fähigkeit zur Bewältigung dieser Risiken verändert. Aber keines dieser Risiken ist von vornherein ausgemacht“, betont Saadia Zahidi, Managing Director des WEF. Die im Bericht hervorgehobenen Herausforderungen „unterstreichen sowohl das Ausmaß der potenziellen Gefahren, denen wir gegenüberstehen, als auch unsere gemeinsame Verantwortung, das Kommende mitzugestalten“, fügt sie hinzu.

Während die Kooperationsmechanismen zerfielen und Regierungen sich aus multilateralen Rahmen zurückzögen, stehe die Stabilität unter dauerhaftem Druck. Es bilde sich eine umkämpfte multipolare Welt, in der Konfrontation die Zusammenarbeit ersetze und Vertrauen als Währung der Zusammenarbeit seinen Wert verliere.

Der Multilateralismus gerät in der Defensive

Das multilaterale System steht unter Druck. Sinkendes Vertrauen, abnehmende Transparenz und Respekt vor der Rechtsstaatlichkeit sowie verstärkter Protektionismus bedrohen langjährige internationale Beziehungen, Handel und Investitionen. Dadurch erhöht sich auch die Neigung zu Konflikten. Geoökonomische Konfrontation steht bei den Befragten im Fokus und ist 2026 von 18 Prozent als das größte Risiko ausgewählt worden, das am ehesten eine globale Krise auslösen könnte. In einer Welt, die bereits durch wachsende Rivalitäten, instabile Lieferketten und langanhaltende Konflikte geschwächt sei, hätten staatliche Konfrontationen systemische und weitreichende globale Folgen. Die zentrale Bedeutung der geoökonomischen Konfrontation in der globalen Risikolandschaft be-

schränke sich nicht auf 2026, da die Befragten sie auch als das größte Risiko über den Zweijahreshorizont (bis 2028) wählten.

[Download-Link zum Global Risks Report](#)

Globale Lieferketten im Zeichen struktureller Volatilität

Dem ebenfalls auf dem WEF in Davos vorgestellten Global Value Chains Outlook 2026 zufolge sind die globalen Wertschöpfungsketten in eine Ära struktureller Volatilität eingetreten. Diese zwingt Unternehmen und Regierungen, zu überdenken, wie und wo sie künftig investieren und produzieren. Der Bericht stellt fest, dass inzwischen fast drei von vier Wirtschaftsführern Investitionen in Resilienz priorisieren, wobei fast drei Viertel von ihnen Resilienz als Wachstumstreiber sähen.

Vor dem Hintergrund geopolitischer Fragmentierung, beschleunigender technologischer Veränderungen und zunehmender Ressourcenknappheit untersucht der „Global Value Chains Outlook 2026: Orchestrating Corporate and National Agility“, wie Unternehmen und Regierungen wettbewerbsfähig bleiben können, wenn Disruption zu einem dauerhaften Merkmal und nicht zu einem zyklischen Schock wird.

„Volatilität ist keine vorübergehende Störung mehr, sondern eine strukturelle Bedingung, auf die sich Führungskräfte einstellen müssen“, sagt Kiva Allgood, Managing Director des WEF. Wettbewerbsvorteile ergäben sich heute aus Weitsicht, Optionen und der Koordination von Ökosystemen. Allgood weiter: „Unternehmen und Länder, die diese Fähigkeiten gemeinsam aufbauen, sind am besten positioniert, um Investitionen anzuziehen, die Versorgung zu sichern und das Wachstum in einer zunehmend fragmentierten Weltwirtschaft aufrechtzuerhalten.“

[Download-Link zum Global Value Chains Outlook 2026](#)



Computerchips lassen sich ohne Seltenerdelemente wie Gallium und Germanium nicht herstellen. Vor allem Klein- und Mittelunternehmen haben zunehmend Probleme, kritische Rohstoffe in ausreichenden Mengen zu beschaffen.

GTAI-Umfrage: Mittelstand bereit für höhere Rohstoffkosten

ROHSTOFFSICHERUNG: Laut einer GTAI-Umfrage unter Beteiligung von BME und ZVEI zwingen strukturelle Risiken bei kritischen Rohstoffen viele deutsche Firmen zum Handeln. Immer mehr Unternehmen sind bereit, für die Stabilität ihrer Lieferketten höhere Rohstoffkosten in Kauf zu nehmen.

Die Beschaffung kritischer Rohstoffe ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland zunehmend ein strategisches Problem. Und: Kosten rücken in den Hintergrund. Das zeigt eine exklusive Umfrage, die die bei Germany Trade & Invest (GTAI) angesiedelte Geschäftsstelle Markterschließungsprogramm (MEP) unter deutschen KMU durchgeführt hat. Befragt wurden 84 Firmen, die durch den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) und den Verband der Elektro- und Digitalindustrie (ZVEI) vertreten werden.

Ziel der GTAI war es, Beschaffungsstrategien für kritische Rohstoffe zu verstehen, um Unternehmen zielgenauer zu unterstützen. So wird das MEP 2026 ein neues Format anbieten,

das sich unter anderem an Rohstoffeinkäufer richtet. Die Ergebnisse der Umfrage ermöglichen differenzierte Rückschlüsse zu Beschaffung und Lieferketten deutscher KMU und ihren Strategien in Bezug auf kritische Rohstoffe. Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen für Verbände und Politik.

Die befragten Unternehmen geben China und die EU vor den USA als wichtigste Herkunftsorte eingekaufter Rohstoffe an. Doch Importe aus der EU oder den USA bedeuten nicht zwangsläufig Diversifizierung und Unabhängigkeit von China. Denn Rohstoffhändler, über die deutsche Unternehmen ihre Waren oft beziehen, beschaffen diese selbst häufig aus Asien.

Direkte Lieferantenbeziehungen als Schlüssel

Die befragten Unternehmen setzen auf direkte Beschaffung durch feste Lieferanten, unter anderem Rohstoffproduzenten. Mit 70 Prozent wird dies als wichtigste Bezugsquelle für kritische Rohstoffe genannt, mit deutlichem Abstand vor Handelshäusern (22 Prozent) und Recycling (12 Prozent). Der persönliche Kontakt, langjährige Lieferantenbeziehungen und das Vertrauen in Partner sind zentrale Elemente der jeweiligen Beschaffungsstrategie.

Recycling noch teuer und qualitativ herausfordernd

Recycling spielt für die befragten Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Die Gründe: hohe Kosten und geringe Qualität. Vereinzelt lassen sich Rohstoffe gut recyceln. Doch bei vielen Materialien sind die technischen und regulatorischen Hürden hoch. Das stellt auch der Einkauferverband BME fest:

„Die Verfügbarkeit und Qualität recycelter Materialien ist häufig nicht konstant“, sagt **Lisa Immensack**, Senior International Project Manager des BME. „Das macht industrielle Standards schwer erfüllbar. Zudem sind Rückverfolgbarkeit und Zertifizierungssysteme noch unzureichend ausgebaut, was das Vertrauen in Sekundärrohstoffe mindert.“ Primärrohstoffe seien oft schlicht günstiger.

Unternehmen werten Lieferketten als stabil

Rund zwei Drittel der an der Umfrage beteiligten Unternehmen halten ihre Rohstofflieferketten – mit Stand Sommer 2025 – für stabil oder sehr stabil, nur rund 20 Prozent für weniger stabil oder instabil. Tatsächlich reagieren die Unternehmen bereits mit Maßnahmen, um Lieferketten zu diversifizieren und sich abzeichnenden Engpässen vorzu-

beugen. Fast drei Viertel aller befragten Unternehmen geben an, neue Lieferanten für kritische Rohstoffe zu suchen. Rund die Hälfte ist dabei, Lagerbestände für kritische Rohstoffe und Folgeprodukte zu erhöhen. Die Unternehmen verabschieden sich damit vom kostengünstigen Just-in-Time-Ansatz.

Preis wird nachrangig

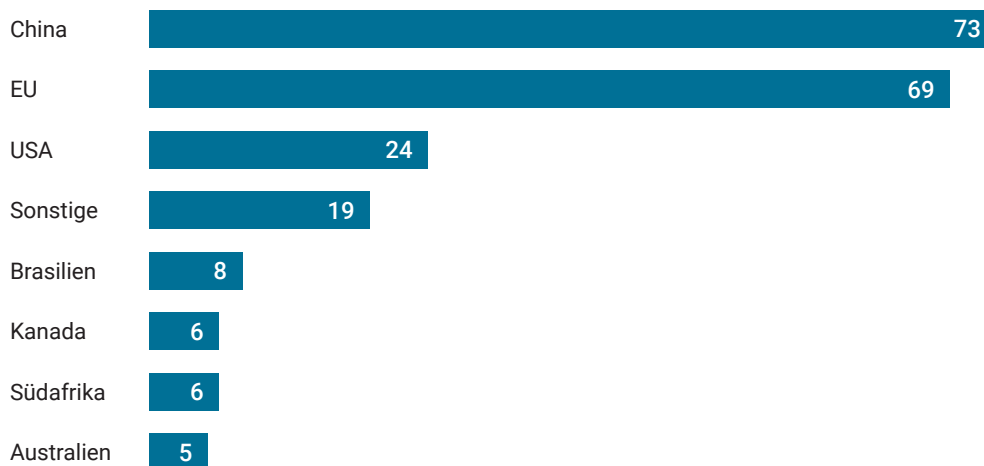
Zwar bleiben günstige Einkaufspreise ein relevanter Faktor bei der Beschaffung kritischer Rohstoffe. Doch die Unternehmen sind bereit, durch volatile Märkte und geopolitische Spannungen entstehende langfristige Risiken zu minimieren. Und für die Stabilität ihrer Lieferketten nehmen sie höhere Kosten in Kauf.

„Unternehmen bezahlen nicht mehr nur für das Material selbst, sondern für Resilienz, Transparenz und strategische Sicherheit in der Beschaffung“, betont Immensack. Sie investieren zunehmend in Lagerhaltung, Dual-Sourcing-Strategien und langfristige Lieferverträge. Auch Beratungsleistungen und Zertifizierungen gewinnen an Bedeutung. Der reine Einkaufspreis trete so gegenüber Faktoren wie Planbarkeit, Liefertreue und Qualitätssicherung in den Hintergrund.

Das bestätigt auch **Franziska Brall**, Referentin für wirtschaftspolitische Grundsatzfragen beim ZVEI. „Unternehmen investieren bewusst in die Diversifizierung von Lieferketten – durch neue oder regionale Lieferanten, den gezielten Aufbau strategischer Lagerbestände oder den Einsatz alternativer Materialien.“ Diese Maßnahmen seien zwar kosten- und ressourcenintensiv, verringerten aber das Risiko von Lieferverzögerungen und Produktionsausfällen.

Aus welchen Ländern beziehen Sie derzeit kritische Rohstoffe?

Angaben in Prozent aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: GTAI 2025

Einkauf von Rohstoffen ohne geopolitisches Risikomanagement ist fahrlässig.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Die Bereitschaft für all diese Maßnahmen sehen beide Verbandsvertreterinnen als Ausdruck eines wichtigen strategischen Umdenkens bei den mittelständischen Unternehmen in Deutschland.

Komplexe Lieferketten und schwieriges Beschaffungsmanagement

Die Umfrage bestätigt auch: Lieferketten für kritische Rohstoffe sind mittlerweile so hochgradig verflochten und komplex, dass insbesondere mittelständische Unternehmen sie nicht mehr im Detail nachvollziehen können. So durchlaufen Rohstoffe zahlreiche Verarbeitungsstufen und

können auf jeder dieser Produktionsstufen mehrfach den Kontinent wechseln.

Laut qualitativen Einschätzungen der befragten Unternehmen wird das Beschaffungsmanagement zudem durch bürokratische Hürden erschwert: Umfangreiche Dokumentations-, Überwachungs- und Berichtspflichten, Genehmigungsverfahren sowie lange Bearbeitungszeiten bei Behörden bremsen Unternehmen zusätzlich zu Zoll- und Transportproblemen.

Rohstoffzugang wird in der internationalen Handelspolitik als strategisches Instrument eingesetzt

Insbesondere Chinas Exportkontrollen und -einschränkungen sowie die Nachweispflichten von Lieferanten gegenüber dem Reich der Mitte werden als Hindernisse angegeben, ebenso nötige Dokumentationen zur Einhaltung von Sanktionen durch die Europäische Union und die USA. Hinzu kommen Erfordernisse aus dem [Lieferkettensorgfalts-gesetz \(LkSG\)](#) oder dem [CO₂-Grenzausgleichsmechanismus der EU \(CBAM\)](#).

„Begrenzte personelle und technologische Ressourcen erschweren den Unternehmen nicht nur die Risikoabschätzung, sondern auch die Einhaltung regulatorischer Anforderungen“, so Immensack. Zwar habe sich die Struktur der Lieferketten für Rohstoffe in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren nicht grundlegend geändert, so Brall. „Doch Rohstoffzugang wird in der internationalen Handelspolitik zunehmend aktiv als strategisches Instrument eingesetzt und verschärft damit die Unsicherheiten entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette.“

[Link zum Download des GTAI-PDF](#)

Welche Maßnahmen zur Diversifizierung Ihrer Lieferketten haben Sie ergriffen?

Angaben in Prozent aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: GTAI 2025

3. BME-Praxisforum

Beschaffung von KI

2. Juli 2026 | Online



Seien Sie dabei, wenn Sie ...

- ✓ ... **KI gezielt im Einkauf einsetzen möchten** und wissen wollen, welche Lösungen wirklich Mehrwert schaffen
- ✓ ... **Praxiswissen statt Theorie** suchen – inklusive echter Use Cases und konkreter Handlungsempfehlungen für den Alltag
- ✓ ... **Ihre KI-Strategie weiterentwickeln** und aktuelle Markt- und Technologietrends besser einordnen wollen

Ihre Ansprechpartnerin



Bianca Scherf

📞 06196 5828-227

@ bianca.scherf@bme.de

Jetzt informieren & anmelden:

🌐 www.bme.de/ki-beschaffung



Die Einführung des Exportverbotes betrifft vor allem chinesische Bergbauunternehmen, die den Lithiumsektor in Simbabwe dominieren. Mit der jüngsten Maßnahme will die Regierung in Harare die Minengesellschaften aus dem Reich der Mitte zu Investitionen in die Lithiumverarbeitung vor Ort zwingen.

Simbabwe kündigt Exportverbot für Lithiumkonzentrate ab 2027 an

ROHSTOFFE: Die Regierung in Harare will mit dieser Regelung den Aufbau der nationalen Industrie zur Lithiumverarbeitung vorantreiben und so die inländische Wertschöpfung erhöhen. Damit will sich Afrikas größter Lithiumproduzent als strategischer Akteur am globalen Batteriemarkt positionieren.

Simbabwe ist der viertgrößte Lithiumproduzent weltweit

Top-5-Länder mit der größten Minenproduktion von Lithium (in Tonnen, Lithiumgehalt 2024)

Australien	88.000
Chile	49.000
China	41.000
Simbabwe	22.000
Argentinien	18.000

Minenproduktion Welt gesamt: 240.000 Tonnen

Quelle: U.S. Geological Survey „Mineral Commodity Summaries 2025“

Die Regierung von Simbabwe hat ein umfassendes Ausfuhrverbot für alle im Land produzierten Lithiumkonzentrate angekündigt. „Ab 1. Januar 2027 wird der Export von Lithiumkonzentrat nicht mehr erlaubt sein“, erklärte Bergbauminister Winston Chitando in Harare.

Afrikas größter Lithiumproduzent drängt die Bergbauunternehmen zur lokalen Raffination des Minerals, um seine Wirtschaft anzukurbeln. Ziel dieser Maßnahme ist es, die lokale Wertschöpfung zu steigern und die Entwicklung einer inländischen Industrie zur Lithiumverarbeitung voranzutreiben. Damit will sich Simbabwe als strategischer Akteur am globalen Batteriemarkt positionieren. Das Binnenland verfügte laut U.S. Geological Survey 2024 über die größten

Lithiumreserven Afrikas und die siebtgrößten Vorkommen weltweit.

Bereits am 16. Dezember 2022 hatte die politische Führung in Harare den Export von Roh-Lithiumerz mit der Rechtsverordnung 213/2022 im Rahmen des Base Minerals Export Control Act verboten und eine Exportsteuer von fünf Prozent auf Lithiumkonzentrate eingeführt. Ende 2023 wurden Lithiumbergbauunternehmen zudem verpflichtet, bis März 2024 Pläne für die Errichtung von Raffinerien zur Produktion von batteriefähigem Lithium vorzulegen.

Ausländische Investoren werden zur lokalen Verarbeitung gezwungen

Die Einführung des Exportverbotes betrifft vor allem chinesische Bergbauunternehmen, die den Lithiumsektor in Simbabwe dominieren. Derzeit produzieren sie lediglich Lithiumkonzentrate, die sie zur Weiterverarbeitung nach China verschiffen. Zwei Unternehmen, Bikita Minerals (im Besitz der Sinomine Resource Group) und Arcadia Lithium (Prospect Lithium Zimbabwe, im Besitz von Zhejiang Huayou Cobalt), haben bereits mit dem Aufbau von Lithiumsulfat-Anlagen in Simbabwe begonnen. Andere große chinesische Betreiber wie Canmax Technologies, Chengxin Lithium Group und Yahua Group müssen nun nachziehen, um sich an die neuen Vorgaben anzupassen.

Chinesische Firmen haben seit 2023 mehr als eine Milliarde US-Dollar für den Erwerb und die Entwicklung von Lithiumprojekten in Simbabwe ausgegeben. Für die chinesische Batterieindustrie ist Simbabwe – nach Australien – der weltweit zweitgrößte Lieferant von Spodumenkonzentrat, einem lithiumhaltigen Silikat und wichtigem Vorprodukt für die Batterieherstellung. Mit seinem Exportverbot will Simbabwe die chinesischen Bergbauunternehmen zu Investitionen in die Lithiumverarbeitung vor Ort zwingen. Das Verbot birgt jedoch auch potenzielle Risiken für Simbabwe. Sollten einzelne chinesische Bergbauunternehmen bis 2027 keine Raffineriekapazitäten errichten, sondern sich gegen eine solche Investition entscheiden, werden sie nach alternativen Rohlithiumquellen suchen.

Lieferengpässe für Glas- und Keramikhersteller in Europa möglich

Auch andere Industrien, etwa Glas- und Keramikhersteller in Europa und Südafrika, die auf Petalit- und Spodumen-Rohstoffe aus Simbabwe angewiesen sind, müssen sich künftig nach alternativen Bezugsquellen umsehen.

Die Regierung von Simbabwe orientiert sich mit ihrer Industriepolitik am Modell Indonesien, das durch Exportverbote bei Nickel erhebliche Investitionen in die lokale Verarbeitung ausgelöst hat. Sie setzt auf eine hohe Lithiumnachfrage für Elektrofahrzeug- und Energiespeicherbatterien. Das Signal aus Harare ist eindeutig: Rohstoffreiche Länder fordern stärkere Kontrolle über ihre Rohstoffe und streben

Exportverbot für Lithiumkonzentrate: Fact Sheet

Zielsetzung

Ziel der simbabwischen Regierung: Förderung der lokalen Wertschöpfung durch Aufbau einer eigenen Industrie zur Lithiumverarbeitung.

Chancen für Simbabwe

Industrialisierung: Aufbau einer batteriefähigen Lithiumindustrie könnte Arbeitsplätze schaffen und Deviseneinnahmen steigern.

Geopolitische Bedeutung: Simbabwe positioniert sich als strategischer Akteur im globalen Batteriemarkt.

Herausforderungen

Infrastruktur: Stromversorgung, Transport und technische Kapazitäten sind oft unzureichend. Investitionsklima: Politische Unsicherheiten und regulatorische Risiken könnten Investoren abschrecken.

Abhängigkeit von China: Viele der in Simbabwe aktiven Unternehmen sind chinesisch – das birgt geopolitische Risiken.

Internationale Auswirkungen

China: Als größter Abnehmer von Lithiumkonzentraten aus Simbabwe wird die chinesische Industrie stark betroffen sein.

Europa und Südafrika: Industrien wie Glas- und Keramikhersteller müssen sich neue Quellen für die Lithiumsilikate Petalit und Spodumen suchen.

Quelle: GTAI

mehr als nur Lizenzgebühren an. Sie fordern nun eine wertschöpfende Entwicklung in Form von industriellen Kapazitäten, qualifizierten Arbeitsplätzen und langfristigen wirtschaftlichen Gewinnen.

Edda Wolf,
Germany Trade & Invest



Geopolitik verändert die Spielregeln im Einkauf

HANDELSKRIEG: Die bisherige Weltordnung gerät immer mehr aus den Fugen, Machtzentren richten sich neu aus. Insbesondere der von den USA und China forcierte Protektionismus zwingt den Einkauf zur Neubewertung seiner Sourcing-Strategien.

Wenn sich Machtzentren verschieben, wird strategischer Einkauf zur geopolitischen Disziplin.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Geopolitische Konflikte, die Neuausrichtung globaler Wertschöpfungsketten, verschärfte Sanktionen und der Kampf um kritische Rohstoffe fordern Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM heraus. Die Folge: Lieferketten sind fragiler denn je und drohen zu reißen. Jetzt sind vor allem die strategischen Einkaufsprofis gefragt. Sie müssen Konzepte entwickeln, um erfolgreich gegenzusteuern. Nur der Ruf nach weiterer Kostensenkung reicht nicht mehr aus. Es geht vielmehr um die nachhaltige Resilienz der Wertschöpfungs- und Lieferketten.

Supply Chains im Umbruch

Der internationale Waren- und Dienstleistungsverkehr wird aus Sicht vieler deutscher Firmen durch immer mehr Handelshemmnisse erschwert. Weit über die Hälfte der von der DIHK befragten Betriebe hat 2025 eine Zunahme von Handelshürden bei ihren internationalen Geschäften festgestellt.

Laut einer aktuellen Studie des Kreditversicherers **Allianz Trade** befinden sich die weltweiten Lieferketten seit einigen Jahren stark im Wandel. „Resilienz kommt inzwischen vor Effizienz. Unternehmen haben auf die harte Tour gelernt, dass Waren besser später als gar nicht ankommen. Längere Transportwege sind inzwischen häufig das kleinere Übel“, sagt **Jasmin Gröschl**, Senior Volkswirtin bei Allianz Trade.

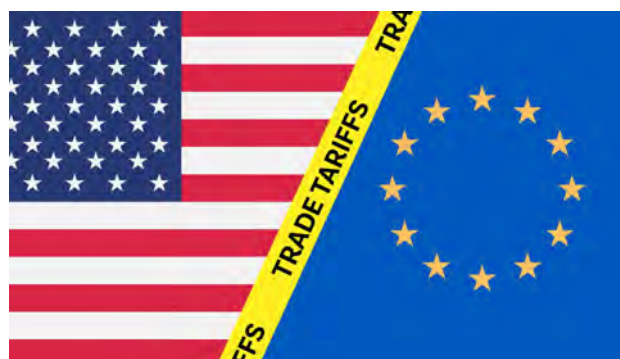
EU muss bei Absicherung der Supply Chains mithelfen

„Offene Märkte und regelbasierter internationaler Handel sind ein entscheidender Motor für Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland, Europa und in der Welt. Die EU-Handelspolitik sollte daher Unternehmen beim Ausbau ihrer Wettbewerbsposition auf den Weltmärkten unterstützen, Protektionismus entgegentreten, Lieferketten durch möglichst multilaterale Regeln absichern und EU-Wirtschaftsinteressen souveräner verteidigen. Die Integration aller Länder in die Weltwirtschaft und der Abbau von Handelshemmnissen sind vertragliche Ziele der Union: Sie müssen Teil der EU-Handelspolitik bleiben“, heißt es in einem Beitrag der **IHK Stuttgart**.

Danach benötige eine souveränere EU enge Wirtschaftspartner. Zur Diversifizierung und Absicherung der Lieferketten der deutschen Wirtschaft sollten aus Sicht vieler Unternehmen die Abkommen mit Mercosur und Mexiko baldmöglichst ratifiziert und mit Indonesien abschließend fertig verhandelt werden; mit Indien wurde sich die EU bereits einig. Auch weitere Abkommen mit Südostasien, Lateinamerika, im arabischen Raum und Afrika bieten für viele Unternehmen bedeutende Geschäftschancen. Der Transatlantische Handels- und Technologierat TTC der EU mit den USA könne globale Zukunftsstandards setzen. Auch darüber hinaus sollten aus Sicht der Mehrheit der Wirtschaft transatlantische Handelshemmnisse wie Zölle oder verbleibende Handelsstreitigkeiten abgebaut werden, meint die **IHK Stuttgart**.

Beschaffungsstrukturen überdenken

Durch die aktuellen Entwicklungen stehen globale Lieferketten unter Druck. Unternehmen überdenken ihre Beschaffungsstrukturen und suchen nach Wegen, Lieferketten resilienter und nachhaltiger zu gestalten. Vor diesem aktuellen Hintergrund hat **Germany Trade & Invest (GTAI)**, die Außenwirtschaftsagentur des Bundes, Empfehlungen für deutsche Außenhandelsunternehmen erarbeitet. So sollten hiesige Firmen nicht nur ihre Exporte und Investitionen, sondern auch die Beschaffung auf ein breiteres Fundament stellen. Das Ziel: eine größere Resilienz in weltwirtschaftlich stürmischen Zeiten. Der wachsende internationale Protektionismus habe erhebliche Auswirkungen »



Kernwirkungen auf die Sourcing-Strategien des Einkaufs

Diversifizierung der Lieferketten: Auf die Unsicherheiten und Risiken durch Protektionismus reagieren die Unternehmen, indem sie ihre Lieferketten stärker diversifizieren. Ziel ist es, die Abhängigkeit von einzelnen Ländern oder Regionen zu verringern und alternative Beschaffungsmärkte zu erschließen. Dies betrifft insbesondere Märkte, die von neuen Zöllen oder Sanktionen betroffen sind.

Verlagerung und Neujustierung von Sourcing-Strategien: Die Suche nach alternativen Lieferanten und neuen Märkten gewinnt an Bedeutung. Länder wie Indien und Usbekistan rücken als Beschaffungsmärkte stärker in den Fokus, da sie attraktive Potenziale und teilweise zollbegünstigte Zugänge bieten. Auch die Nutzung von Handelsdrehscheiben wie Hongkong bleibt relevant, um flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Erhöhte Anforderungen an Compliance und Transparenz: Mit dem Anstieg nichttarifärer Handelshemmnisse, wie etwa Berichts- und Sorgfaltspflichten (zum Beispiel Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz, Carbon Border Adjustment Mechanism CBAM), steigt der administrative Aufwand. Unternehmen müssen ihre Lieferketten digitalisieren und transparenter gestalten, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Steigende Kosten und Planungsunsicherheit: Durch zusätzliche Zölle, regulatorische Anforderungen und bürokratische Hürden steigen die Kosten für internationale Beschaffung. Gleichzeitig erschweren geopolitische Unsicherheiten und wechselnde Handelsregeln die langfristige Planung.

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation: Um trotz Protektionismus wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen Unternehmen verstärkt auf Innovation und Digitalisierung im Einkauf. Effizientere Prozesse und die Nutzung neuer Technologien helfen, die Auswirkungen von Handelshemmnissen abzufedern.

Quelle: GTAI



auf die Global-Sourcing-Strategien im Einkauf. Unternehmen sehen sich nach GTAI-Angaben zunehmend mit neuen und zusätzlichen Handelshemmnissen konfrontiert, die den grenzüberschreitenden Warenverkehr erschweren. Protektionistische Maßnahmen wie erhöhte Zölle, lokale Zertifizierungs- und Sicherheitsanforderungen, Vorschriften zum Local Content sowie intransparente Gesetzgebungen und Sanktionen führen zu einem erhöhten Planungs- und Kostenaufwand und beeinträchtigen die Kalkulierbarkeit internationaler Beschaffungsprozesse. Der Einkauf muss deshalb zentrale Maßnahmen zur Risikominimierung und Gewährleistung der Versorgungssicherheit ergreifen. Diversifizierung, Digitalisierung und die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte sind dabei das Gebot der Stunde.

Internationale Konflikte stören auch die Logistik

Die wachsenden geopolitischen Spannungen wirken sich nach Einschätzung der GTAI auch negativ auf die internationale Logistik aus. So stören beispielsweise die Huthi-Angriffe immer wieder die wichtigsten Transportwege im Roten Meer. Dadurch sind Reedereien gezwungen, ihre Schiffe um das Kap der Guten Hoffnung zu leiten. Die Folge: längere Reisezeiten und höhere Kosten. Allein der Weg um Afrika herum verlängert die Transitzeiten für Schiffe um ein bis zwei Wochen oder mehr. Die Container-Frachtraten sind erheblich gestiegen, um die längeren Reisen und damit verbundenen Geschäftsrisiken zu decken.

White Paper der AHK China

Neben den USA öffnet auch China dem Protektionismus Tür und Tor. Westliche Unternehmen wissen davon schon lange ein Klagelied zu singen und versuchen, ihre Beschaffungsstrategien an die sich dramatisch verändernden wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen anzupassen. Die AHK China hat dazu ein White Paper veröffentlicht. Es zeigt neue Lokalisierungsentwicklungen deutscher Unternehmen in der größten Volkswirtschaft Asiens auf. Danach verlagert sich deren Strategie immer mehr zu einem Ansatz von „in China für China, plus in China für die Welt“.

Die Lokalisierung deutscher Unternehmen in China ist kein neues Phänomen, heißt es in einem Bericht der AHK Greater China. Doch aktuell sei eine neue, deutlich tiefgreifendere Phase zu erleben: Lokalisierung 3.0.

Was ist Lokalisierung 3.0?

Lokalisierung 3.0 bedeutet nach Definition der AHK Greater China weit mehr als nur Produktion in China. Deutsche

Unternehmen werden zunehmend Teil des chinesischen Ökosystems, agieren mit der Denkweise chinesischer Firmen und handeln unabhängiger von ihren Mutterhäusern in Deutschland. Gleichzeitig streben deutsche Betriebe keine Lokalisierungsrate von 100 Prozent an. Vielmehr stehen folgende Merkmale besonders im Fokus:

Protektionismus erschwert die Beschaffung kritischer Rohstoffe

Das Hegemoniestreben der Supermächte USA, China und Russland wirkt sich auch negativ auf die Beschaffung industrieller Rohstoffe aus. Insbesondere für den Industrie- und Wirtschaftsstandort Deutschland ist aber eine zuverlässige Versorgung mit Rohstoffen von zentraler Bedeutung. Die GTAI empfiehlt deutschen Einkäufern eine Reihe von Instrumenten, um die zuverlässige Versorgung der Industrie mit Rohstoffen nachhaltig zu sichern.

Neue Märkte erkunden

Über Markterschließungsreisen mit individuell organisierten B2B-Meetings und Informationsveranstaltungen erhalten kleine und mittlere Unternehmen direkten Kontakt zu potenziellen Geschäftspartnern. Markterschließungsprojekte, Webinare und Seminare komplettieren diesen Service, der sowohl von der GTAI als auch vom [BME](#) angeboten wird.

Rohstoffprojekte finanzieren

Deutschland beteiligt sich den GTAI-Angaben zufolge über die KfW von 2024 bis 2028 mit einer Milliarde Euro an Rohstoffprojekten im In- und Ausland. Auch andere Kreditinstitute wie die Osteuropabank EBWE, die EIB oder die KfW-IPEX Bank sowie private Geschäftsbanken bieten Projektfinanzierungen an.

Protektionismus ist kein Randthema mehr. Er zwingt den Einkauf, seine globalen Sourcing-Strategien neu zu denken.“

Olaf Holzgrefe,
BME-Leiter International

Rohstoffrecycling

Aufgrund des sprunghaft steigenden Bedarfs an kritischen Rohstoffen formiert sich ein komplett neuer Industriezweig zur Rückgewinnung von Batteriemetallen und Seltenen Erden. Vor allem die EU, USA, Kanada, Japan und Südkorea bauen das Rohstoffrecycling bis 2030 aus. Durch den Boom von Elektromobilität, Solar- und Windenergie eröffnet sich ein neues Geschäftsfeld.

Lieferkettenrisiken stehen auf der To-do-Liste des Einkaufs, der Logistik und des SCM ganz oben

„Für die Mitgliedsunternehmen des BME bleiben Lieferkettenrisiken ein zentraler Handlungsfaktor. Wir begrüßen »





Wenn jede Komponente zählt:
Chip-Lieferengpässe und Marktvolatilität
machen eine vorausschauende
Einkaufsplanung wichtiger denn je.

es, dass bereits knapp die Hälfte der deutschen Industriebetriebe ihre Beschaffungsbasis diversifiziert hat“, betont **Olaf Holzgrefe**, Leiter International des BME. Ebenso erfreulich: Multisourcing, Nearshoring und strategische Lagerhaltung gewinnen an Bedeutung, um die Abhängigkeiten von einzelnen Regionen oder Lieferanten zu reduzieren. Holzgrefe: „Dies zeigt sich auch in unseren Verbandsumfragen. Danach waren die drei wichtigsten Maßnahmen des Einkaufs der Ausbau alternativer Lieferketten, die Intensivierung der Digitalisierung der Lieferkette und die Suche nach alternativen Beschaffungsmärkten.“

Branchen von Handelsbarrieren unterschiedlich betroffen

Der toxische Mix aus internationalen Krisen, Handelschranken und einem immer rauer werdenden Geschäftsgeschehen wirkt sich vor allem auf die Industrie negativ aus. Allerdings sind die einzelnen Branchen unterschiedlich betroffen. So spitzt sich die Lage im Elektronikeneinkauf erneut zu: Nach einer kurzen Phase der Entspannung wird der Elektronikeneinkauf wieder zum Risikofaktor. Neue Zölle, geopolitische Spannungen und drohende Chip-Engpässe verschärfen die Beschaffungssituation. Für Unternehmen heißt das: Strategien müssen neu gedacht, Lieferketten stabilisiert und Kosten- wie Versorgungsrisiken neu ausbalanciert werden.

„Krise ist das neue Normal“

„Die Elektronikindustrie muss sich größeren Herausforderungen stellen als viele andere Branchen. Die Abhängigkeit von globalen Märkten und immer weniger werdenden Anbietern ist enorm“, betont **Michael Geirhos**, Leiter Materialgruppen Einkauf bei der BMK professional electronics GmbH. Naturkatastrophen, politische Entscheidungen und geopolitische Einflüsse hätten direkten Impact auf Supply Chain und Preissituation. Zusätzlich erschwerten fehlende

Planzahlen die Absicherung von Bedarfen. Versorgungsschwankungen führten schnell zu schwer lösbaren Problemen und steigerten den ohnehin bereits hohen Kostendruck.

„Krise ist das neue Normal und verlangt eine hohe Reaktionsfähigkeit und Absicherungsmaßnahmen für die bestehende Supply Chain“, so Geirhos weiter. Digitalisierung und Automatisierung seien entscheidend, um frühzeitig eingreifen zu können – vorausgesetzt, die Lieferantenbasis ist entsprechend dafür aufgestellt. Unternehmen müssten ihre Lieferketten kontinuierlich hinterfragen und passende Tools sowie Beschaffungsstrategien entwickeln.

BME Masterclass Einkauf von Elektronik bietet Orientierung

Wie Einkaufsteams diesen Herausforderungen wirksam begegnen können und welche Strategien künftig entscheidend sind, zeigt die [BME Masterclass Einkauf von Elektronik](#). Sie beleuchtet praxisnah, wie resiliente Elektronik-Lieferketten aufgebaut, Risiken minimiert und Kosten trotz volatiler Märkte effizient gesteuert werden können.

Frank Rösch, BME

BME Masterclass Einkauf von Elektronik

Save the Date: Termine 2026

- 04.–05.03.2026
- 16.–17.09.2026

Weitere Informationen und Anmeldung [hier](#).



MESSEKOOPERATIONEN 2026

2026 setzt der BME die erfolgreichen **BME-EINKÄUFERTAGE** fort und kooperiert mit zahlreichen, zum Teil internationalen Leitmessen. BME-Mitglieder und Gäste erhalten nach vorheriger Anmeldung kostenfreien Zugang zum Einkaufertag und zur Messe.
Freuen Sie sich auf Vorträge zu aktuellen Trends und Innovationen in der Beschaffung.

BME-EINKÄUFERTAGE

EUROGUSS

13.01. – 15.01.2026

14. Januar von 14 bis 16 Uhr | Messe Nürnberg



Eisenwarenmesse

03.03. – 06.03.2026

Messe Köln



wire & Tube

13.04. – 17.04.2026

14.04.2026 | Messe Düsseldorf



Hannover Messe

20.04. – 24.04.2026

22.04.2026 | Hannover Messe



MedtecLIVE

05.05. – 07.05.2026

06.05.2026 | Messe Stuttgart

Stuttgart, Germany 2026
MedtecLIVE

CastForge

09.06. – 11.06.2025

10.06.2026 von 12 bis 15 Uhr | Messe Stuttgart



**WEITERFÜHRENDE DETAILS
UND INFORMATIONEN ZUR ANMELDUNG
ERHALTEN SIE HIER:**

BME Messekooperationen – Überblick der
BME-Einkaufertage & Messepräsenz – BME.



SIE WÜNSCHEN WEITERE INFORMATIONEN?

ES BERÄT SIE GERN:



Lilo Burlafinger
Referentin Mitgliederbetreuung
☎ 06196 5828-154
✉ lilo.burlafinger@bme.de
in Lilo Burlafinger

„Wir setzen auf langfristige Partnerschaften“

RISIKOMANAGEMENT: Die rasanten Veränderungen in Politik und Wirtschaft rund um den Globus drücken den internationalen Wertschöpfungs- und Lieferketten ihren Stempel auf. Jetzt ist vor allem der Einkauf gefragt. Er muss seine bisherigen Sourcing-Strategien an die neuen Marktbedingungen anpassen. BIP sprach darüber mit Lutz Berg, Head of Global Purchasing and Supplier Quality Management der BSH Hausgeräte GmbH, München.



„Wir nutzen weltweit wettbewerbsfähige Beschaffungsmärkte, stärken gleichzeitig aber regionale Lieferketten.“

Lutz Berg,
Head of Global Purchasing and Supplier Quality
Management der BSH Hausgeräte GmbH, München

Wie ist Ihr Einkauf strukturiert und welches Beschaffungsvolumen verantwortet dieser Bereich?

Lutz Berg: Der Einkauf innerhalb von BSH folgt einem global integrierten Governance-Modell; er ist verantwortlich für direktes und indirektes Material sowie seit Anfang 2026 auch für das Supplier Quality Management (SQM). Die grundsätzliche Steuerung erfolgt über zentral gebündelte Materialgruppen in weltweit lokalisierten Teams. Analog dazu steuert SQM seine Teams. Diese Struktur er-

möglicht uns eine enge Verzahnung zwischen regionalen Anforderungen und globalen Synergien. Gleichzeitig stärkt sie unsere Fähigkeit, sowohl marktnahe Entscheidungen vor Ort zu treffen als auch konzernweite Standards und langfristige Lieferantenstrategien einheitlich umzusetzen.

In Summe verantwortet der Einkauf von BSH weltweit ein jährliches Beschaffungsvolumen von mehreren Milliarden Euro. Dies schließt sowohl Rohmaterialien und Komponenten für unsere Produktion als auch Dienstleistungen und Investitionsgüter ein. Aufgrund der globalen Präsenz unseres Unternehmens ist unsere Einkaufsorganisation darauf ausgelegt, Effizienz, Versorgungssicherheit, Qualitätsstandards und Nachhaltigkeit gleichermaßen sicherzustellen.

Die BSH Hausgeräte GmbH fertigt in Europa, Nordamerika, Afrika und Asien. Welche Global-Sourcing-Strategie ist die Basis Ihrer Auslandsaktivitäten?

Unsere Global-Sourcing-Strategie basiert auf einem ausgewogenen Zusammenspiel von Best-Cost-Country- und lokalem Sourcing. Für BSH ist es wichtig, weltweit wettbewerbsfähige Beschaffungsmärkte zu nutzen, gleichzeitig aber regionale Lieferketten zu stärken, um Nähe zu unseren Produktionsstandorten zu gewährleisten. Dazu verfolgen wir das Prinzip, globale Materialgruppen strategisch zentral zu steuern, während regionale Einkaufsteams sicherstellen, dass lokale Beschaffungsmärkte und regulatorische Anforderungen angemessen berücksichtigt werden. Unser Ansatz setzt auf langfristige Partnerschaften mit Lieferanten, Resilienz der Lieferkette und nachhaltige Versorgungssicherheit – unabhängig davon, in welcher Region wir tätig sind.

Zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Neuprojekten verfolgen wir klar definierte Zielkosten für Produkte, Bauteile und Komponenten durch eine frühzeitige Einbindung in den Produktentstehungsprozess. Zusammen mit Entwicklung, Qualität, Fertigung und Logistik stellen wir optimale Beschaffungsstrategien unter Total-Cost-of-Ownership“-Gesichtspunkten sicher.

Der wachsende Protektionismus zwingt den Einkauf zur Neubewertung seiner Global-Sourcing-Strategien. Spürt auch Ihr Unternehmen erste negative Auswirkungen auf seine Geschäftsaktivitäten?

Wir beobachten die zunehmenden protektionistischen Tendenzen weltweit sehr aufmerksam. Diese Entwicklungen beeinflussen globale Handelsströme und sorgen in einigen Bereichen für eine höhere Komplexität.

Gleichzeitig ist BSH aufgrund seiner diversifizierten Lieferantenbasis und seiner globalen Produktionsstruktur bislang in der Lage, potenzielle Auswirkungen abzufedern. Dies haben wir während der jüngsten Krisen erfolgreich unter Beweis gestellt. Wir nutzen die aktuellen Veränderungen vor allem als Anlass, unsere Sourcing-Strategien kontinuierlich zu überprüfen, Szenarien zu modellieren und geeignete Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz einzuleiten.

Zunehmend stellen auch fragmentierte Regelungen, die Unternehmen außerdem keine Rechtssicherheit bieten, eine Herausforderung dar. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zum Beispiel führt zu Wettbewerbsnachteilen und unverhältnismäßig hohem administrativen Aufwand für in Deutschland tätige Unternehmen. Durch die geplante Verschiebung des europäischen Lieferkettengesetzes auf 2029 bleibt das deutsche Gesetz weiterhin in Kraft, wodurch Unternehmen in Deutschland für weitere drei Jahre benachteiligt werden. Zwar hat die Bundesregierung die Berichtspflicht im Gesetz ausgesetzt, aber alle Sorgfaltspflichten gelten weiterhin und werden von den Behörden kontrolliert. Kritisch ist aus Unternehmenssicht insbesondere die fehlende Rechtssicherheit, da das deutsche Gesetz noch nicht vom Bundestag verabschiedet wurde. Hier wünschen wir uns mehr Unterstützung aus der Politik.

Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um drohenden Handelsbarrieren frühzeitig entgegenzuwirken?

Unser Ansatz basiert auf einer vorausschauenden Bewertung möglicher Risiken und der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer globalen Beschaffungsstrategie. Dabei fokussieren wir uns stärker auf Resilienz, ohne dabei Effizienzgesichtspunkte außer Acht zu lassen.

Zu den Maßnahmen gehören unter anderem die Diversifizierung von Lieferketten sowohl regional als auch technologisch sowie die Stärkung lokaler und regionaler Lieferquellen, wo dies strategisch sinnvoll ist. Der Ausbau langfristiger Partnerschaften mit Lieferanten, die Stabilität und Innovationsfähigkeit vereinen, sowie regelmäßige Risikoanalysen und Szenario-Planung, um frühzeitig auf regulatorische Veränderungen reagieren zu können, gehören ebenfalls dazu. Wir verfolgen damit einen balancierten »



In seiner mehr als 55-jährigen Unternehmensgeschichte hat sich BSH laut eigenen Angaben vom deutschen Exporteur zu einem der führenden Hausgerätehersteller der Welt entwickelt.

BSH Hausgeräte GmbH:

Fact Sheet

- › Spezialisiert auf die Herstellung von Hausgeräten
- › 39 Fabriken weltweit (Fertigung in Europa, Nordamerika, Afrika und Asien)
- › 57.000 Beschäftigte rund um den Globus
- › Die Produktionsstandorte von BSH arbeiten klimaneutral
- › BSH erzielte 2024 einen Umsatz in Höhe von 15,3 Milliarden Euro

Weg, der eine nachhaltige Versorgung sicherstellt, ohne die Flexibilität unserer globalen Organisation einzuschränken.

Protektionismus und Lieferketten sind eng verknüpft. Wie sichern Sie den Einkauf kritischer Rohstoffe für Ihr Unternehmen ab?

Die sichere Versorgung mit kritischen Rohstoffen hat für uns eine hohe strategische Relevanz. Dabei verfolgen wir einen strukturierten Ansatz, der auf Transparenz, Zusammenarbeit und langfristigem Risikomanagement basiert.

Zu unseren Instrumenten gehören das Monitoring internationaler Rohstoffmärkte und geopolitischer Entwicklungen, langfristige, verlässliche Lieferbeziehungen mit globalen Partnern, die Diversifizierung von Bezugsquellen, um Abhängigkeiten zu minimieren, sowie eine enge Kooperation mit Industrieverbänden und relevanten Marktakteuren, um frühzeitig auf strukturelle Veränderungen reagieren zu können. Selbstverständlich beachten wir alle relevanten regulatorischen Rahmenbedingungen. Unser Fokus liegt

klar auf Compliance, Stabilität und nachhaltiger Rohstoffsicherung.

China setzt den Westen mit seinem Monopol bei kritischen Rohstoffen unter Druck. Sind deshalb Recycling, Substitution und geschlossene Stoffkreisläufe für Ihr Unternehmen wichtiger denn je?

Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz haben für BSH seit vielen Jahren eine hohe Priorität unabhängig von geopolitischen Entwicklungen. Themen wie Recyclingfähigkeit, Materialsubstitution und geschlossene Kreisläufe sind Bestandteil unserer Produkt- und Lieferkettenstrategie. Natürlich beobachten wir die globalen Marktveränderungen aufmerksam und intensivieren unsere Bemühungen, wo nötig. Durch kontinuierliche Forschung und Kooperationen mit Partnern aus Wissenschaft, Industrie und der Kreislaufwirtschaft stärken wir unsere Fähigkeit, alternative Materialien zu nutzen und Ressourcen effizienter einzusetzen.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Einkauf, Logistik & SCM bei BSH

Die BSH-Supply-Chain – global und exzellent

Die Haushaltsgerätebranche wird immer stärker gefordert. BSH agiert nach eigenen Angaben in einem äußerst dynamischen Spannungsfeld aus beschleunigtem Wandel und sich fortwährend verändernden Märkten. Diese Herausforderungen kann das Unternehmen nur gemeinsam durch seine globale, integrierte Supply Chain bewältigen.

Der Einkauf – gemeinsam die Leistungsfähigkeit steigern

Innerhalb der weltweiten Supply-Chain-Organisation von BSH legt der Einkauf den Grundstein für einheitliche, transparente Beschaffungsprozesse. Er zeichnet sich durch klar definierte Verantwortlichkeiten und ein einheitliches Berichtswesen aus.

Von Stahl über Komponenten bis zu Investitionsgütern, von IT-Systemen über Fuhrparks bis zu Internet-Agenturen: Die Beschäftigten im BSH-Einkauf sichern die gesamte Nachfrage des Unternehmens. Mithilfe modernster Bieterverfahren und zielgerichteter Verhandlungen vergibt BSH Aufträge für externe Waren und Dienstleistungen mit dem Ziel, die erforderliche Verfügbarkeit und Qualität der Materialien und Dienstleistungen nachhaltig sicherzustellen.

Das Demand Supply Management – Dirigent von Angebot und Nachfrage

Das Demand Supply Management von BSH verantwortet sämtliche Planungsprozesse entlang der Lieferkette. Durch seine globale Steuerungsfunktion bringt das Unternehmen konzernweit Angebot und Nachfrage ins Gleichgewicht und sorgt so für das optimale Zusammenspiel von Marktversorgung, Lieferzeit, Beständen und Kapazitäten.

Die Logistik – optimierte Lieferung garantiert

Die globale BSH-Logistik verantwortet die Bevorratung und den physischen Transport der benötigten Materialien sowie die Lieferung der Produkte zum Kunden. Sie ist auch zuständig für Transport und Lager – vom Design des globalen Supply-Chain-Netzwerks bis hin zu Einkauf und Steuerung der beteiligten Logistikdienstleister.



Foto: © BSH

Beauftragt durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

KOINNO-E-Learning

Kompaktes und fundiertes Grundlagenwissen
rund um die innovative öffentliche Beschaffung

▪ Anwendungsorientiert

▪ Spannende Exkurse und Lernvideos

▪ Kostenfrei



**Innovative öffentliche Beschaffung –
für Vergabestellen, Bedarfsträger und Unternehmen!**

Themen im KOINNO-E-Learning

- ▶ Grundlagenwissen zur innovativen öffentlichen Beschaffung
- ▶ Chancen und Möglichkeiten der innovativen öffentlichen Beschaffung
- ▶ Herausforderungen und „Stolpersteine“ in der Beschaffungspraxis
- ▶ Einflussfaktoren in der Praxis: Tipps für Beschaffende, Bedarfsträger und Unternehmen

Freuen Sie sich auf ...

- ▶ grafische Darstellungen
- ▶ Lernvideos
- ▶ orts- und zeitunabhängiges Lernen
- ▶ Abschlusstest und bei Bestehen ein Zertifikat als Leistungsnachweis

Starten Sie jetzt unter www.koinno.de/elearning



Hightech wird großgeschrieben: Infineon bietet ein breit gefächertes Produktportfolio, das unter anderem Leistungshalbleiter, analoge Halbleiter und Sensoren sowie Mikrocontroller und Connectivity-Lösungen umfasst.

„Müssen unsere Sourcing-Strategien weiterentwickeln“

RISIKOMANAGEMENT: Der wachsende Protektionismus zwingt den Einkauf zur Neubewertung seiner Global-Sourcing-Strategien. Das gilt auch für den international agierenden Anbieter von Halbleiterlösungen, Infineon. BIP sprach mit Silke Sorger, SVP Global Procurement bei der Infineon Technologies AG.

Spürt auch Ihr Unternehmen erste negative Auswirkungen des Zoll- und Handelskrieges auf seine Geschäftsaktivitäten?

Silke Sorger: Die globalen Lieferketten der Halbleiterindustrie sind sensibel gegenüber geopolitischen Verschiebungen. Wir sehen vorwiegend komplexere Exportkontrollen und längere Freigabeprozesse. In Summe bedeutet das: mehr Volatilität, mehr Unsicherheit – und damit den klaren Auftrag, unsere Sourcing-Strategien weiterzuentwickeln.

Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um drohenden Handelsbarrieren frühzeitig entgegenzuwirken?

Im Sinne von Risikoorientierung statt reinem Kostenfokus haben wir unser Beschaffungsmodell weiterentwickelt: Der

Blick auf die Kosten bleibt natürlich wichtig für Infineon, weil wir international wettbewerbsfähig sein müssen. Zusätzlich rücken die Themen Resilienz unserer Lieferketten, Risiko-Transparenz und Versorgungssicherheit immer mehr in den Vordergrund. Moderne Monitoring-Systeme helfen uns, geopolitische Risiken frühzeitig zu erkennen und erfolgreich gegenzusteuern.

Ist auch regionale Diversifizierung der Lieferanten für Infineon wichtig?

Unsere Devise lautet: „Global denken, regional handlungsfähig bleiben.“ Wir bauen Lieferantenstrukturen in Europa, Nordamerika und Asien gezielt so aus, dass wir Abhängigkeiten reduzieren und gleichzeitig technologische Kompetenz erhalten.

In Krisenzeiten gewinnen Nearshoring und Friendshoring wieder an Bedeutung – auch für Sie?

Infineon hat schon immer auf robuste Lieferketten gesetzt. Durch gezieltes Multisourcing in risikoarmen Ländern und durch technologische Partnerschaften schaffen wir es, Supply-Risiken zu minimieren und durch Innovation einen Wettbewerbsvorsprung zu generieren.

Setzen Sie auf strategische Partnerschaften oder Preisrunden?

Die Komplexität moderner Halbleiter erfordert mehr als kurzfristige Preisverhandlungen. Wir investieren in Langfrist-Kooperationen und Innovationspartnerschaften, um Kapazitäten und Qualität nachhaltig abzusichern und trotzdem wettbewerbsfähige Preise zu garantieren.

Protektionismus und Lieferketten sind eng verknüpft. Sie wirken sich auch auf die Rohstoffbeschaffung westlicher Einkaufsmanager aus. Wie sichern Sie den Einkauf kritischer Rohstoffe für Ihr Unternehmen ab?

Unser Ansatz besteht aus drei Säulen:

- 1. Partnerschaften mit westlichen Rohstofflieferanten**
Wir setzen auf langfristige Abnahmeverträge und strategische Allianzen, um Zugang und Planbarkeit zu gewährleisten.
- 2. Technologische Redundanz über Multi-Sourcing**
Kritische Materialien werden nicht nur geografisch, sondern auch technologisch breit abgesichert.
- 3. Reduktion der Materialverbräuche**
Durch Optimieren unserer Materialströme in der Produktion und gezieltes Recycling wird die Abhängigkeit zusätzlich reduziert.



Halbleiter, wie die aus dem Hause Infineon, gelten als die stillen Helden hinter der KI-Revolution.



„Moderne Monitoring-Systeme helfen uns, geopolitische Risiken frühzeitig zu erkennen und erfolgreich gegenzusteuern.“

Silke Sorger,
SVP Global Procurement bei der
Infineon Technologies AG

China setzt den Westen mit seinem Monopol bei kritischen Rohstoffen unter Druck. Sind deshalb Recycling, Substitution und geschlossene Stoffkreisläufe für Ihr Unternehmen wichtiger denn je?

Ganz klar: ja. Chinas Dominanz bei mehreren kritischen Rohstoffen verstärkt die Notwendigkeit, Materialeffizienz, Recycling und Closed-Loop-Modelle weiter auszubauen.

Für Infineon heißt das konkret: Rückgewinnung wertvoller Elemente wie Edelmetalle, Silizium oder Kupfer aus Produktionsprozessen, Substitution kritischer Materialien durch innovative Alternativen, geschlossene Wertstoffkreisläufe entlang der gesamten Supply Chain und Kooperationen mit spezialisierten Recyclingpartnern, um Ressourcenverbrauch und CO₂-Fußabdruck zu reduzieren.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Infineon:

Fact Sheet

- › 57.000 Beschäftigte weltweit
- › 75 F&E-Standorte
- › 14 Produktionsstandorte
- › Umsatz: rund 14,5 Milliarden Euro



Digitale Vernetzung für robuste Supply Chains: Die neue Plattform „SVI-Connect“ soll Lieferkettenpartner der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie effizient zusammenbringen und einen wichtigen Beitrag zur Defence Readiness Deutschlands leisten.

Plattform „SVI-Connect“ nimmt ihren Betrieb auf

DEFENCE MEETS PROCUREMENT: Ziel der neuen Online-Plattform ist es, Bedarfe der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) mit Angeboten anderer industrieller Partner zu verknüpfen und Lieferketten zu diversifizieren. Die Internetseite soll einen Beitrag zur Erreichung der Defence Readiness Deutschlands leisten.

Das Jahr 2026 bringt für die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie weitere Herausforderungen mit sich. Deshalb müssen alle Weichen so gestellt werden, dass die Bundeswehr in den kommenden Jahren ihre dringend benötigte Ausrüstung erhalten kann.

Dazu bauen die Systemhäuser der Branche wie Rheinmetall, KNDS, Airbus, Hensoldt, Diehl-Defence, MBDA sowie TKMS und NVL ihre Kapazitäten und Produktionsstandorte weiter aus. Gleiches gilt für zahlreiche Zulieferer, die bereits in den angestammten Lieferketten der Systemhäuser etabliert sind. Parallel dazu machen sich viele Unternehmen aus anderen Branchen, unter anderem der Automobilzulieferindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektroindustrie, der Metallverarbeitung und dem Handwerk bereit, an diesem Upscaling durch das Einbringen geeigneter Ressourcen mitzuwirken.

Zur Unterstützung dieses Prozesses ist die vom Einkäuferverband BME betriebene und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderte Plattform „SVI-Connect“ jetzt vollständig live gegangen. SVI-Connect ist ein Kooperationsprojekt des BME und des Bundesverbandes der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV).

Die Matchmaking-Plattform soll den Kapazitätshochlauf der SVI über die gesamten Lieferketten branchenübergreifend begleiten und beschleunigen. Ziel ist es, Bedarfe der SVI strukturiert mit Angeboten anderer industrieller Partner zu verknüpfen, Lieferketten zu diversifizieren und die Defence Readiness zu unterstützen.

OEMs, Zulieferer und Industriepartner können sich unter www.svi-connect.com auf der Plattform registrieren.

„Der industrielle Hochlauf in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie stellt Einkauf und Logistik vor konkrete Herausforderungen.“

Dr. Lars Kleeberg, BME-Hauptgeschäftsführer

„Strategischer Einkauf und partnerschaftliches Lieferantenmanagement sind ein wichtiger Hebel, um Deutschland auf Kurs zu bringen: Wer Bedarfe transparent erfasst, Lieferanten strukturiert matcht und Kapazitäten frühzeitig skaliert, verkürzt Durchlaufzeiten und erhöht die Verlässlichkeit in der gesamten Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft. SVI-Connect gibt dem Einkauf strukturiert die Lieferanteninformationen an die Hand, die es braucht, um gemeinsam mit der Industrie den Hochlauf 2026 konsequent zu leisten“, sagt BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg.

Eigeninitiative der Unternehmen gefragt

„Wir als BDSV haben den Anstoß zu SVI-Connect in der Überzeugung gegeben, dass mit dieser Matchmaking-Plattform Angebote aus anderen Branchen zur Unterstützung des dringend gebotenen Rüstungs-Upscaling in Deutschland leichter sichtbar und nutzbar gemacht werden können. Gleichwohl bleibt es wichtig, dass alle interessierten Unternehmen auch Eigeninitiative entfalten und sich vor allem fragen, an welchen Stellen in den bestehenden Defence-Lieferketten sie sich einbringen können. Dafür sollten sich die Unternehmen bereits heute qualifizieren, wozu die Plattform ebenfalls Anregungen und Hilfestellungen bietet“, erklärt BDSV-Hauptgeschäftsführer Hans Christoph Atzpodien.

Begleitend zur Inbetriebnahme der Plattform werden Informationsveranstaltungen für interessierte Unternehmen und Verbände angeboten. Details und Termine werden auf www.svi-connect.com bekanntgegeben.

Weitere Infos: mirjam.zeller@bme.de

Lieferketten fordern deutsche Verteidigungsindustrie heraus

„Die deutsche Verteidigungsindustrie ist eine Branche mit enormen Wachstumsperspektiven“, sagt Michael Eßig, Professor für Beschaffung und Supply Management an der Universität der Bundeswehr München. Sie biete insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen noch interessante Geschäftsmöglichkeiten. Es gehe für Politik und Wirtschaft jetzt aber vor allem darum, den Ausbau rein

europäischer Supply Chains für sicherheitstechnologische Anwendungen, den strategischen Einkauf von F&E im Verteidigungsbereich sowie die Umstrukturierung von Produktionslinien zur Steigerung von Resilienz und Flexibilität nachhaltig zu beschleunigen.

„Unsere Branche erlebt eine Transformation hin zu einem neuen Normal. Das begann nicht erst mit dem russischen Angriffskrieg, sondern schon wesentlich früher“, betont Christian Mölling vom Zentrum für Europäische Politik und EDINA: European Defence in a New Age. Diese Transformation werde bleiben, „weil wir so viele geopolitische und geoökonomische Veränderungen haben. Wir können uns auf eine neue Konfliktordnung einstellen, in der der Frieden erstritten und aktiv erhalten werden muss.“

Lieferketten in der Vergangenheit immer wieder unter Druck

Die Lieferketten hätten in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder gelitten – sei es durch die Ölkrise, die Covid-19-Pandemie oder jüngste US-China-Zölle. Allerdings nehme das Tempo zu. „Angesichts einer Beschleunigung und Verschärfung der Konflikte dürften die Lieferketten für uns alle eine große Herausforderung werden“, fügt Mölling hinzu.

„Wir leben in einer Zeit der absoluten Dringlichkeit“, so Hans Christoph Atzpodien. Er zitiert in diesem Zusammenhang den Generalinspekteur der Bundeswehr, wonach „wir uns in einer dämmrigen Übergangsphase zwischen noch nicht Krieg und nicht mehr Frieden“ befinden.

Vor diesem Hintergrund sei es „eine Heldentat der derzeitigen Bundesregierung gewesen, dass sie für Verteidigung und verteidigungsrelevante Infrastruktur die Schuldenbremse gelockert“ habe. Hätte sie das nicht getan, hätte Deutschland auf dem vom 24. bis 25. Juni 2025 in Den Haag abgehaltenen NATO-Gipfel keine Fünf-Prozent-Zusage machen können. Fünf Prozent vom Bruttoinlandsprodukt, das heißt 3,5 Prozent direkt für Verteidigung und 1,5 Prozent für verteidigungsrelevante Infrastruktur, seien Größenordnungen, die die deutsche Wirtschaft verändern werden, so Atzpodien.



Der Rheinmetall-Bergepanzer 3 „Büffel“ ist seit über drei Jahrzehnten ein bewährtes Unterstützungssystem der gepanzerten Kampftruppen.

„Lieferketten im Hochbetrieb“

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: Seit der politischen Zeitenwende muss die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) ihre Lieferketten schnell, zuverlässig und resilient gestalten. Marcus Gerlach, Chief Purchasing Officer & CEO Central Division der Rheinmetall Group, erläutert im BME-Podcast „KaufKraft – Der Entscheidertalk“, wie der Einkauf des börsennotierten Verteidigungsbetriebes die Transformation vorantreibt. BIP fasst das Gesagte zusammen.

Wie ist der Einkauf bei Rheinmetall aufgestellt?

Marcus Gerlach: Ich bin seit fast 27 Jahren im Konzern tätig. Bevor ich zu Rheinmetall kam, habe ich in München BWL mit dem Schwerpunkt Controlling und Marketing studiert. Der Einkauf bei Rheinmetall agiert als übergreifende Matrix über alle Divisionen. In den dezentralen Geschäftseinheiten entstehen unsere Produkte und werden Werte geschaffen. Deswegen ist der Einkauf entsprechend dezentral in den Divisionen verankert und arbeitet dort eng verzahnt mit „dem Business“ zusammen. Durch übergeordnete Steuerung von Warengruppen und Prozessen stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus stellen wir sicher, dass die Qualität der beschafften Waren und Dienstleistungen eingehalten wird und wir einen

Mehrwert für das Unternehmen und unsere Stakeholder liefern. Ebenso koordinieren wir die Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette über alle Divisionen hinweg.

Wie steuert Rheinmetall seine Lieferanten?

Unsere mehr als 1.000 Einkäuferinnen und Einkäufer sind erster Ansprechpartner für alle Rheinmetall-Lieferanten. Sie sollten unsere Werte teilen und Rheinmetall als externe Wertschöpfungspartner auf unserem globalen Wachstumspfad begleiten. Innovationen und Technologie sind essenzielle Elemente des gemeinsamen Erfolges. Verlässlichkeit, Qualität und Kostenverantwortung sind zentrale Eigenschaften, um langfristig in Zusammenarbeit mit un-

seren Partnern leistungsfähig zu sein. Nachhaltigkeit bildet dabei das Fundament langfristiger Geschäftsbeziehungen. Wir fühlen uns dem verpflichtet und erwarten das auch von unseren Lieferanten.

Wie hat bei Rheinmetall alles angefangen?

Rheinmetalls Geburtsstunde war bereits vor 136 Jahren. Schon damals spielte der Bereich Verteidigung eine große Rolle. Der erste Auftrag umfasste eine Munitionslieferung an das Deutsche Reich.

Wie sehen die heutigen Strukturen aus?

Rheinmetall stützte sich lange Zeit auf die beiden Standbeine Defence und Automotive. Die Corona-Pandemie und andere Krisen führten dazu, dass unser Defence-Bereich dynamisch gewachsen ist. Während beide Sparten bis 2018 noch nahezu gleich groß waren, hat das exponentielle Wachstum im Verteidigungssektor zu einer bewussten strategischen Gewichtsverlagerung geführt. Von dem massiven Umsatzsprung auf rund zehn Milliarden Euro im Jahr 2024 entfielen stolze acht Milliarden Euro auf den Verteidigungsbereich, während die Automotive-Sparte mit lediglich zwei Milliarden Euro deutlich an relativer Bedeutung verlor.

Wodurch waren die Lieferketten in der Rüstungsindustrie vor der von Ex-Bundeskanzler Olaf Scholz 2022 ausgerufenen Zeitenwende gekennzeichnet?

Bis Anfang der 2000er-Jahre war die Zeit der Friedensdividende – Stichwort: Wandel durch Handel. Wir alle verfolgten die Idee eines friedlichen Miteinanders zwischen Staaten und auch Systemen. Abrüstung war das Gebot der Stunde. Deshalb wurde die Produktion in den Rüstungsbetrieben runtergefahren; aufgrund mangelnder Nachfrage gab es nur wenig Aufträge in der gesamten SVI.



Foto: © Rheinmetall AG

Rheinmetall AG:

Fact Sheet

- › International integrierter Technologiekonzern mit Sitz in Düsseldorf
- › Global agierendes Systemhaus der Verteidigungsindustrie und zugleich Treiber zukunftsweisender technologischer und industrieller Innovationen auf den zivilen Märkten
- › Nachhaltigkeit: Bis 2035 will das Unternehmen CO₂-Neutralität erreichen
- › Rheinmetall ist seit 2023 im DAX vertreten
- › 9,8 Milliarden Euro Jahresumsatz
- › 55 Milliarden Euro Auftragsbestand
- › 42.000 Beschäftigte
- › 176 Standorte weltweit
- › Die Konzernstruktur umfasst fünf Divisionen:
 - Vehicle Systems Europe
 - Vehicle Systems International
 - Weapon and Ammunition
 - Electronic Solutions und
 - Power Systems

Der Rüstungssektor behielt aber dennoch gewisse Grundfähigkeiten, oder?

Ja, das war auch in Friedenszeiten ein politisches Ziel. Deshalb wurde beispielsweise der Schützenpanzer Puma gebaut – und das sehr erfolgreich. Die ersten Fahrzeuge dieser Art wurden im Dezember 2010 geliefert; die ersten Serienmodelle im April 2015.

Wie erlebten Sie die von Scholz ausgerufene Zeitenwende?

Für mich kam das alles sehr überraschend. Mit dem Wiedereinzug von US-Präsident Donald Trump ins Weiße Haus und dem Auftritt seines Vize JD Vance auf der Münchener Sicherheitskonferenz erfuhr die Zeitenwende noch einmal eine Turbobeschleunigung. Aber am Ende des Tages stehen wir jetzt vor der Aufgabe, mit der Bedarfslage in der Verteidigungsindustrie ein derartiges Wachstum zu erzielen.

Was heißt das jetzt konkret und worauf kommt es an?

Wir stehen vor einer Neudefinition der Supply Chain innerhalb der Verteidigungsindustrie. Dabei steht die schnelle Skalierung der Produktion auf deutlich höhere Stückzahlen im Vordergrund. Das Kernelement unseres Erfolgs ist die On-Time Delivery. Für unseren Einkauf priorisieren wir daher das Ausschöpfen von Effizienzpotenzialen sowie die Sicherstellung hoher Lieferfähigkeit und Geschwindigkeit. Die Erreichung dieser Maßstäbe ist die zentrale Mission für den Einkauf bei Rheinmetall.

Podcast redaktionell für BIP bearbeitet von Frank Rösch, BME

Beschaffung und Supply Chain im Umbruch

RISIKOMANAGEMENT: Angesichts der Neuordnung der Wirtschaftswelt müssen Einkauf, Logistik und SCM ihren Fokus auf Lieferketten-Resilienz, Lieferantenmanagement und Digitalisierung der Beschaffungsprozesse neu ausrichten. Klassische, rein kostenorientierte Steuerungsmodelle stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen.

In einer von Unsicherheit geprägten Welt gewinnt Resilienz an Bedeutung. Lieferketten müssen so gestaltet werden, dass sie Störungen nicht nur überstehen, sondern frühzeitig erkennen und abfedern können. Das erfordert ein Umdenken: weg von linearen, stark fragmentierten Strukturen hin zu vernetzten, transparenten Ökosystemen. Besonders das Management von Multi-Tier-Lieferketten wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Unternehmen müssen Abhängigkeiten über mehrere Ebenen hinweg verstehen, Risiken bewerten und geeignete Maßnahmen ableiten: organisatorisch, prozessual und technologisch.

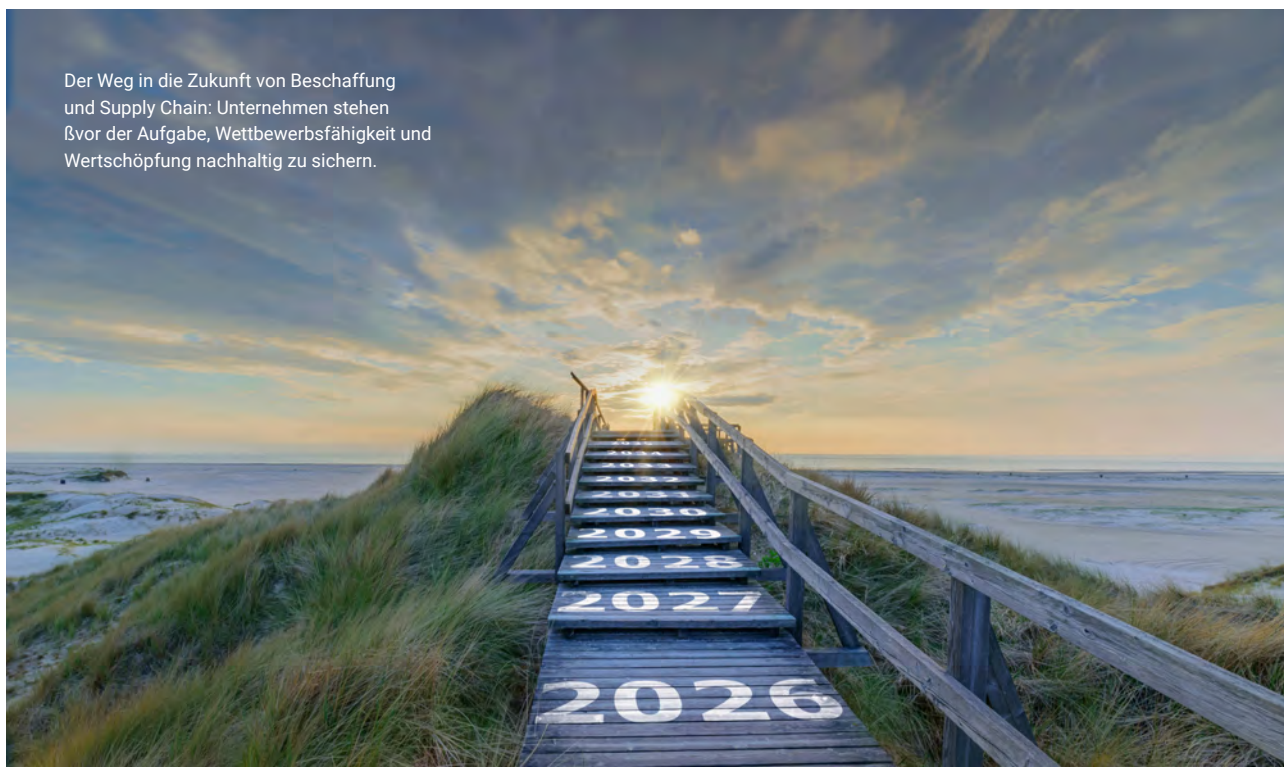
Ein entscheidender Hebel ist dabei die engere Zusammenarbeit mit Lieferanten. Die Automatisierung und die digitale Integration über Unternehmensgrenzen hinweg können Transparenz und Reaktionsfähigkeit deutlich erhöhen. Gleichzeitig zeigen sich hier große Herausforderungen: unterschiedliche digitale Reifegrade, fehlende Standards und begrenzte Skalierbarkeit von Automatisierungslösungen. Erfolgreich sind Unternehmen, die klare Zielarchitekturen definieren, pragmatisch vorgehen und die Automatisierung schrittweise ausbauen.

KI als Enabler und nicht als Ersatz

Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich zu einem wichtigen Instrument in der Beschaffung. Sie kann Analysen beschleunigen, Muster erkennen, Prognosen verbessern und Entscheidungsprozesse unterstützen. Ihr Mehrwert entsteht jedoch nicht durch isolierte Pilotprojekte, sondern durch eine nachhaltige Integration in Prozesse und Governance-Strukturen. Viele Initiativen scheitern, weil sie technologisch getrieben sind, ohne klare Zielsetzung oder Verankerung im Tagesgeschäft.

Die Beschaffung übernimmt dabei eine Schlüsselrolle. Sie trägt Verantwortung für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, für Transparenz bei Daten und Modellen sowie für die Auswahl geeigneter Lösungen. Entscheidend ist der Übergang von Machbarkeitsstudien zu messbarem Nutzen. Klar ist aber auch: KI ersetzt keine Expertise, sondern verstärkt sie. Der Erfolg hängt davon ab, ob Fachkräfte in der Lage sind, Ergebnisse kritisch zu bewerten, Annahmen zu hinterfragen und Technologie konsequent an den Unternehmenszielen auszurichten. Das gilt insbesondere für den Berufsstand des Einkaufs.

Der Weg in die Zukunft von Beschaffung und Supply Chain: Unternehmen stehen vor der Aufgabe, Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung nachhaltig zu sichern.



Kosten, Nachhaltigkeit und geopolitische Realität in Einklang bringen

Steigende Energie- und CO₂-Kosten bringen europäische Unternehmen in einen strategischen Zielkonflikt. Einerseits wachsen die Anforderungen an Emissionsreduktion und Nachhaltigkeit, andererseits verschärft sich der internationale Wettbewerbsdruck. Beschaffung bewegt sich hier in einem Spannungsfeld zwischen regulatorischen Vorgaben, Kundenanforderungen und globalen Beschaffungsmärkten.

Erfolgreiche Organisationen betrachten Nachhaltigkeit nicht isoliert, sondern als integralen Bestandteil der Wertschöpfung. Dazu gehören neue Ansätze in der Lieferantenauswahl, zirkuläre Modelle, eine transparente Berichterstattung und eine stärkere Verzahnung von Kosten-, Risiko- und Nachhaltigkeitssteuerung. Gleichzeitig gewinnen Fragen der wirtschaftlichen Souveränität an Bedeutung: Der Zugang zu kritischen Ressourcen, die Stabilität von Liefernetzwerken sowie die Kontrolle über Daten werden zu strategischen Themen.

Risikomanagement und Organisation: vom Reagieren zum Vorausplanen

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass klassisches Risikomanagement oft zu spät greift. In komplexen, hochvarianten Strukturen müssen Unternehmen in der Lage sein, Engpässe früh zu antizipieren und flexibel zu reagieren. Dazu gehören Szenarioanalysen, interne Allokationsmechanismen und klare Entscheidungsprozesse für den Krisenfall. Auch die organisatorische Aufstellung spielt eine zentrale Rolle. Die Frage nach zentralen versus dezentralen Einkaufsstrukturen lässt sich nicht pauschal beantworten.

Menschen und Führung als entscheidender Erfolgsfaktor

So wichtig Technologie und Prozesse auch sind – Transformation gelingt nur mit den Menschen. Der Aufbau zukunftsfähiger Beschaffungsorganisationen erfordert gezielte Investitionen in Kompetenzen, Lernfähigkeit und Kultur. Führungskräfte müssen Orientierung geben, Vertrauen



EP&SCE 2024: Rund 300 CPOs europäischer Top-Unternehmen aus 18 Staaten diskutierten die Megatrends in Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM.

schaffen und Veränderung aktiv vorleben. Partnerschaftliches Arbeiten, intern wie extern, ersetzt reine Verhandlungslogik.

Fazit

Die Zukunft von Beschaffung und Supply Chain liegt in resilienten, datengetriebenen und kollaborativen Strukturen. Unternehmen, die Kosten, Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit gemeinsam denken, Technologie verantwortungsvoll einsetzen und ihre Organisation konsequent weiterentwickeln, sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Transformation ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, getragen von klarer Strategie, wirksamer Führung und kompetenten Menschen.

Save the Date: Wie diese Transformation in der Praxis gelingen kann und welche Strategien sich unter realen Marktbedingungen bewähren, steht im Mittelpunkt des EP&SCE 2026. Der European Procurement & Supply Chain Excellence Summit (EP&SCE) bringt führende Entscheiderinnen und Entscheider aus ganz Europa vom 20. bis 21. April 2026 in Berlin zusammen, um Resilienz, Digitalisierung, KI und nachhaltige Wertschöpfung konkret zu diskutieren und weiterzudenken.

EP&SCE: Fact Sheets

- › Datum und Location: 20.–21. April 2026, Berlin Marriott Hotel, Berlin
- › Zielgruppe: Senior Procurement & Supply Chain Executives, Heads und Directors
- › Formate: Keynotes, Deep Dives, Round Tables, Workshops und Networking
- › Zugang: Teilnahme nur auf persönliche Einladung durch den BME e.V.

Hier geht es zur [Anmeldung](#)

Weitere Infos: silva.certan-mallmann@bme.de

Strategischer Austausch auf Augenhöhe

Der European Procurement & Supply Chain Excellence Summit ist als „Invitation-only Event“ konzipiert und vereint Chief Procurement Officers, Chief Supply Chain Officers, SVPs, VPs sowie Leitende aus Beschaffung und strategischem Sourcing aus verschiedenen Industrien. Die Teilnahme ist für geladene Entscheidungsträger kostenfrei. Parallel zum inhaltlichen Austausch bietet der Summit viel Raum für persönliches Networking und den Aufbau interdisziplinärer Kontakte.

„KI ist eine Wahrscheinlichkeitsmaschine und kein Allheilmittel“

ePROCUREMENT: Rechtsanwalt Kristian Borkert betont im Interview mit der Redaktion des BME-Fachmagazins BIP – Best in Procurement rechtliche Aspekte beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Einkauf.

Herr Herr Borkert, wie nehmen Sie die Diskussion um Künstliche Intelligenz derzeit wahr?

Kristian Borkert: In der juristischen Welt wird KI seit anderthalb Jahren intensiv diskutiert, in Fachmedien, auf LinkedIn, auf Konferenzen. Im Zentrum steht die europäische KI-Verordnung, die seit Februar 2025 in Teilen gilt. Bei Technikern und Unternehmen erlebe ich dagegen viel Begeisterung für die Möglichkeiten. Wenn man sie auf die rechtlichen Rahmenbedingungen anspricht, reagieren viele überrascht. Dabei sind genau diese Regeln entscheidend. Die KI-Verordnung wird unser Handeln in den nächsten Jahren stark prägen.

Welche Anforderungen bringt die Verordnung mit sich?

Die KI-Verordnung unterscheidet verschiedene Risikoklassen. Verbotene Systeme dürfen gar nicht eingesetzt werden. Für viele Anwendungen gelten Transparenz- und Dokumentationspflichten. Unternehmen müssen ihre Mitarbeitenden schulen, damit sie verstehen, was KI kann und was nicht. Ich vergleiche das gerne mit einer Motorsäge: Auch sie darf nur jemand bedienen, der Schutzkleidung trägt und geschult ist. KI ist ein Werkzeug. Man muss es kennen und beherrschen.

Wo liegen die größten Gefahren?

KI ist im Kern eine Wahrscheinlichkeitsmaschine. Systeme wie ChatGPT verstehen Inhalte nicht wirklich, sie berechnen nur das wahrscheinlich nächste Wort. Das kann zu gravierenden Fehlentscheidungen führen, wenn man die Ergebnisse unreflektiert übernimmt. Gerade im Einkauf, wo Entscheidungen über Lieferanten getroffen oder Verträge automatisch ausgewertet werden, hat das reale Konsequenzen, bis hin zu Diskriminierung oder ungerechtfertigten Ausschlüssen. Deshalb gilt: KI kann unterstützen, aber die Entscheidungen müssen nachvollziehbar und kontrollierbar bleiben.

Was bedeutet das für den Einkauf?

Viele Anbieter schreiben heute „KI“ auf ihre Tools, doch oft steckt nur ein API-Zugriff auf große Sprachmodelle dahinter. Unternehmen sollten prüfen: Nutzt das Tool eigene Funktionen oder bindet es externe Systeme ein? Wichtig ist ein gezieltes Vorgehen. Nicht der große Wurf bringt den Erfolg, sondern ein iterativer Weg: erst Anwendungsfelder identifizieren, dann pilotieren und bewerten. Typische Beispiele im Einkauf sind Marktanalysen, Textbearbeitung für Vergaben oder Angebotsauswertungen. Dabei stellt sich immer die Frage: Gebe ich sensible Daten preis? Nutze ich öffentliche Systeme oder ein geschütztes Modell?

Inwiefern ist die Nutzung öffentlicher KI-Plattformen riskant?

Das hängt von den eingegebenen Daten ab. Ohne personenbezogene Daten ist das Risiko geringer. Kritisch wird es, wenn Betriebsgeheimnisse, geistiges Eigentum oder Vertragsdetails unkontrolliert in öffentliche Systeme gelangen. Unternehmen sollten sehr genau unterscheiden: Handelt es sich um ein frei zugängliches Tool, für das man „mit Daten bezahlt“ oder um eine Business-Variante mit Auftragsverarbeitungsvertrag? Am sichersten bleibt das Hosting in einer geschützten Umgebung, sei es im eigenen Rechenzentrum oder bei einem europäischen Anbieter.

Stichwort digitale Souveränität: Welche Rolle spielt die Datenhoheit?

Eine zentrale. US-Anbieter unterliegen dem Patriot Act und dem Cloud Act, was bedeutet, dass US-Behörden Zugriff erzwingen können. Das haben wir erst kürzlich beim Internationalen Strafgerichtshof gesehen. Diese Abhängigkeit führt dazu, dass die Diskussion um digitale Souveränität in Europa deutlich an Fahrt aufgenommen hat. Unternehmen sollten sensibel prüfen, welche Daten wohin fließen. Für kritische oder hochsensible Daten empfehle ich klar, diese in einem europäischen oder eigenen Umfeld zu halten.



Wenn Künstliche Intelligenz Vorschläge liefert, muss der Mensch die Entscheidung verantworten.

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

Was raten Sie beim Einkauf von KI-Software?

Bei klassischen IT-Projekten fragt man: Wann ist Software mangelhaft? Rechtstechnisch gesprochen ist das der Fall, wenn die Ist-Beschaffenheit nicht die Soll-Beschaffenheit erreicht. Bei KI ist es schwieriger, das Soll zu definieren. Denn das System entwickelt sich weiter und lernt. Hier sollte man definieren: Welche Inputs führen zu welchen Outputs? Welche Genauigkeit, Geschwindigkeit oder Performance erwarte ich? So lassen sich Abweichungen festmachen. Außerdem sollten Unternehmen ihre Lieferanten verpflichten, Dokumentationen und Testdaten bereitzustellen.

len. Wichtig ist, im Zweifel vertraglich Nachbesserungen einzufordern. Und man sollte prüfen: Lässt sich ein System technisch und organisatorisch so gestalten, dass es nicht in den Hochrisikobereich der KI-Verordnung fällt?

Gibt es typische Fallstricke?

Ja, vor allem beim Exit. Unternehmen sollten sicherstellen, dass sie ihre Trainingsdaten behalten und auch die Gewichtungen eines Modells exportieren können. Wer heute auf ein System setzt, muss morgen flexibel auf ein anderes wechseln können. Ein zweiter Punkt ist die Nutzung von Daten Dritter für das Training. Hier muss man urheberrechtlich sauber arbeiten, sonst drohen Klagen, wie wir sie aktuell von Verwertungsgesellschaften wie der Gema oder VG Wort gegen große Anbieter sehen. Im Einkauf sollte man sich entsprechende Freistellungsklauseln zusichern lassen.

Was ist beim Datenschutz zu beachten?

Automatisierte Entscheidungsfindungen müssen transparent gemacht werden. Das gilt unabhängig davon, ob KI im Spiel ist oder nicht. Betroffene haben ein Recht zu erfahren, ob eine Maschine über sie entscheidet. Bei Hochrisiko-KI kommt außerdem eine sogenannte Grundrechtsfolgenabschätzung hinzu. Schwieriger ist die Frage nach Löschpflichten: Trainingsdaten lassen sich entfernen, aber ob sich auch die daraus abgeleiteten Gewichtungen rückgängig machen lassen, ist fraglich.

Wo sehen Sie für den Einkauf die größten Herausforderungen?

Erstens bei der Dokumentation: Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein, besonders in öffentlichen Vergaben. Zweitens beim Change Management: Mitarbeitende sind aus dem privaten Alltag an KI-Tools gewöhnt und neigen dazu, diese unkontrolliert im Unternehmen einzusetzen. Im Zweifel nutzt man für eine Abfrage dann halt das private Smartphone. Deshalb braucht es klare Policies, wie KI genutzt werden darf. Und schließlich bei der Haftung: Wenn KI Vorschläge liefert, muss der Mensch die Entscheidung verantworten. Das gilt für die Krebsdiagnose einer Ärztin genauso wie für die Lieferantenauswahl, die ein Einkäufer trifft.

Das Interview führte Annette Mühlberger, Fachjournalistin



Mentale Stärke in Verhandlungen: Das muss der Einkauf wissen

VERHANDLUNGSFÜHRUNG: Die ehemalige Einkaufsleiterin und heutige Resilienz-Trainerin Marianne Haack beschreibt in einem Erfahrungsbericht, wie sich Verhandlungen optimal führen lassen. Schlüssel für den Erfolg des Einkäufers sei seine mentale Stärke.

Preissteigerungen, volatile Märkte, Lieferengpässe und zunehmender Zeitdruck prägen den Einkaufsalltag. Verhandlungen finden heute selten unter idealen Bedingungen statt. Einkäufer bewegen sich zwischen ambitionierten internen Zielvorgaben, komplexen Marktbedingungen und selbstbewusst auftretenden Lieferanten. In diesen Situationen entscheidet nicht allein die fachliche Vorbereitung über den Erfolg, sondern zunehmend die mentale Stärke. Doch was bedeutet mentale Stärke im Verhandlungskontext konkret? Und wie gelingt es Einkäufern, auch unter Druck souverän zu bleiben?

Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten des Einkaufs

Der Einkauf hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Globale Krisen, geopolitische Unsicherheiten, ESG-Anforderungen und fragile Lieferketten haben Verhandlungen komplexer und konfliktreicher gemacht. Klassische Win-win-Situationen sind seltener geworden, stattdessen stehen häufig Zielkonflikte und harte Rahmenbedingungen im Vordergrund.

Damit steigt auch die mentale Belastung. Einkäufer müssen Entscheidungen treffen, ohne vollständige Informationen zu haben, Verantwortung übernehmen und gleichzeitig handlungsfähig bleiben. Mentale Stärke wird damit zu einer Kernkompetenz moderner Einkaufsarbeit – vergleichbar mit Marktkennntnis oder Verhandlungstechnik.

Wenn Verhandlungen zur Belastungsprobe werden

Verhandlungen sind per se Spannungssituationen. Im Einkauf kommen mehrere Stressfaktoren zusammen: hohe wirtschaftliche Verantwortung, enge Zeitfenster, asymmetrische Machtverhältnisse und emotionale Dynamiken auf Lieferantenseite. Unter Druck reagieren viele Menschen reflexhaft statt strategisch. Argumente gehen verloren, Zugeständnisse erfolgen zu früh oder Gespräche eskalieren unnötig.

Studien zeigen, dass Stress die kognitive Flexibilität reduziert; genau jene Fähigkeit, die für fundierte Entscheidungen

Gründliche Vorbereitung ist nicht nur fachlich, sondern auch mental die beste Absicherung in Verhandlungen.

Marianne Haack

gen und erfolgreiches Verhandeln notwendig ist. Mentale Stärke bedeutet daher nicht Härte, sondern Selbststeuerung.

Schlummernde Ressourcen aktivieren

Mentale Stärke beschreibt die Fähigkeit, auch unter Belastung klar zu denken, Emotionen zu regulieren und bewusst zu handeln. Im Einkauf zeigt sie sich darin, ruhig zu bleiben, die eigene Position klar zu vertreten und Provokationen nicht persönlich zu nehmen.

Auffällig ist: Erfolgreiche Einkäufer unterscheiden sich weniger durch ihr Fachwissen als durch ihre innere Haltung. Sie lassen sich nicht treiben, sondern gestalten Verhandlungen aktiv – auch in schwierigen Situationen.

Drei Hebel für mehr mentale Souveränität in Verhandlungen

1. Vorbereitung als mentale Absicherung – Wissen schafft Sicherheit

Gründliche Vorbereitung ist im Einkauf selbstverständlich und wird dennoch häufig unterschätzt. Neben Preisen, Zielkorridoren und Alternativen geht es vor allem darum, Sicherheit durch Wissen aufzubauen. Wer Markt, Lieferant, Abhängigkeiten und Optionen kennt, geht mit einem völlig anderen inneren Zustand in eine Verhandlung.

Mentale Stärke entsteht hier nicht durch Erfahrung allein, sondern durch das Gefühl: „Ich bin vorbereitet, ich kenne meine Optionen.“ Gerade für junge Einkäufer schafft dieses Wissen innere Ruhe und Stabilität.

Praxisbeispiel: Ein Einkäufer steht vor seiner ersten Preisverhandlung. Er hat Marktpreise, Wettbewerber, Kostenlogiken und die Abhängigkeit des Lieferanten analysiert. Im Gespräch bleibt er ruhig, auch als der Lieferant selbstbewusst argumentiert – nicht aus Härte, sondern aus Sicherheit.

2. Klare Rolle statt Verhandlungsdruck – innere Ordnung schaffen

Unsicherheit entsteht häufig dort, wo die eigene Rolle unklar ist. Mentale Souveränität setzt voraus, dass Einkäufer ihren Auftrag, ihren Entscheidungsspielraum und ihre Grenzen kennen. Wer glaubt, jede Situation sofort lösen zu müssen, gerät unnötig unter Druck.

Praxisbeispiel: Ein Lieferant fordert eine kurzfristige Entscheidung. Der Einkäufer bleibt ruhig, verweist auf interne Entscheidungsprozesse und kündigt eine Rückmeldung an. Die Situation bleibt sachlich, der Druck verliert an Wirkung.

3. Drucksituationen aktiv steuern und Zeit bewusst einsetzen

Auch mit guter Vorbereitung entstehen in Verhandlungen stressige Momente. Entscheidend ist dann nicht, sofort zu reagieren, sondern bewusst Zeit zu gewinnen. Mentale Stärke zeigt sich darin, Gespräche zu strukturieren – notfalls auch durch eine Unterbrechung.

Eine Pause ist kein Zeichen von Unsicherheit, sondern von Professionalität. Sie ermöglicht Rücksprache, Klärung und Neuordnung. Auch das äußere Setting kann zur inneren Stabilität beitragen. Eine ruhige Umgebung, ein fester Sitzplatz mit guter Übersicht oder ein kurzer Moment zur Orientierung vor Gesprächsbeginn unterstützen Konzentration und Klarheit. Mentale Stärke entsteht oft aus vielen kleinen, bewussten Rahmenbedingungen.

Praxisbeispiel: In einer angespannten Verhandlung bittet der Einkäufer um eine kurze Pause, um einzelne Punkte intern zu prüfen und den Fachbereich einzubeziehen. Nach der Unterbrechung kehrt er mit klarer Position zurück. Die Dynamik ist spürbar ruhiger, das Gespräch wieder sachlich.

Marianne Haack

Haack Leadership Excellence

Mentale Stärke fördern – Impulse für Einkaufsleiter

- › Rückendeckung geben und Eskalationswege klar definieren
- › Verhandlungen bei Bedarf begleiten
- › Reflexion nach schwierigen Gesprächen ermöglichen
- › Tandem-Verhandlungen und Fachbereichsunterstützung zulassen
- › Entwicklung vor kurzfristiger Ergebnisoptimierung fördern

Mentale Stärke im Einkauf entsteht dort, wo Führung Sicherheit gibt statt zusätzlichen Druck.

BME unterstützt KMU beim Eintritt in neue Beschaffungsmärkte

GLOBAL SOURCING: Vier Einkaufsinitiativen stehen 2026 im Rahmen eines Markterschließungsprogramms für kleine und mittelständische Unternehmen auf dem Programm. BIP stellt sie einzeln vor.

Für Einkaufsverantwortliche deutscher Unternehmen lohnt es sich, die Beschaffungsmärkte Baltikum und Finnland, Westbalkan, Indien und ASEAN in den Blick zu nehmen. Der BME unterstützt bei dieser Aufgabe aktiv. Gleich vier Einkaufsinitiativen werden im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) im Rahmen eines Markterschließungsprogramms für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) 2026 vom BME durchgeführt.

Die Erschließung dieser Regionen ist für viele KMU nicht nur eine Frage der Ressourcen. Sie stehen dabei auch vor operativen Herausforderungen, da sich die Regionen in Struktur, Reifegrad und strategischer Bedeutung deutlich unterscheiden. Hier bieten sich jedoch zugleich attraktive Optionen für die Beschaffung von Maschinenbau-, Metall-, Kunststoff- und Elektronikkomponenten.

Die vier Einkaufsinitiativen bieten einen Mix an Möglichkeiten und Chancen. Während das Baltikum und Finnland vor allem EU-regulatorische Stabilität und logistische Nähe bieten, punktet der Westbalkan mit kosteneffizienter Produktion nahe der EU, wohingegen Indien große Kapazitäten zu wachsender Spezialisierung und Skaleneffekten offeriert. ASEAN offeriert eine breite, dynamische Fertigungsbasis mit langfristigem Wachstumsprofil.

Marktentwicklung erkennen, Sourcing-Partner finden

Mit den Einkaufsinitiativen und den kostenfreien Sourcing-Spotlight-Webinaren bietet der BME gemeinsam mit seinen Partnern dem operativen und strategischen Einkauf praktische und effiziente Lösungen an. Ziel ist es, Marktentwicklungen zu erkennen, von Best Practices zu profitieren, die besten Sourcing-Partner zu identifizieren und in die eigene Lieferkette zu integrieren.

Die Fokusregionen 2026 im Überblick:

Baltikum und Finnland

Der Beschaffungsmarkt Baltikum und Finnland vereint EU-Binnenmarktintegration mit hoher industrieller Kompetenz und wachsender Relevanz im Lieferantennetzwerk für Vorprodukte. Die baltischen Staaten verfügen über dynamische Metall-, Kunststoff- und Elektronikfertiger, die insbesondere Auftragsfertigung und kundenspezifische Lösun-

gen anbieten, während Finnland durch energieeffiziente Produktion und hochwertige Komponenten punktet und eng in europäische Wertschöpfungsketten eingebunden ist. Für finnische Hersteller ist Deutschland ein wichtiger Markt von Vorprodukten für den Maschinenbau.

Weitere Informationen

zur 2. Einkaufsinitiative Baltische Staaten/Finnland:
19. März 2026, Offenbach sowie unter www.bmematchmaking.com
(Die Veranstaltung ist kostenfrei.)

Westbalkan

Der Westbalkan bietet vor allem im mittleren und leicht industrialisierten Segment wettbewerbsfähige Arbeitskosten, gut ausgebildete Arbeitskräfte und fähige Lieferanten in Metallverarbeitung, Kunststoff und Elektronik, die auch nach gängigen Qualitätsstandards produzieren und somit als Nearshoring-Alternative zu Asien fungieren können.

Mit der nun 12. Ausgabe der Einkaufsinitiative Westbalkan schreibt der BME gemeinsam mit den Auslandshandelskammern (AHK) der Region eine Erfolgsgeschichte fort: mehr als 4.000 terminierte B2B wurden inzwischen realisiert – großes Potenzial ist weiterhin vorhanden.

Mehr Informationen

zur 12. Einkaufsinitiative Westbalkan:
20. Mai 2026, Dortmund sowie unter www.bmematchmaking.com
(Teilnahme mit geringem Eigenbeitrag)

ASEAN

Die ASEAN-Region (Association of Southeast Asian Nations) zeichnet sich durch große demografische und wirtschaftliche Dynamik aus. Gekennzeichnet ist sie von einer Milliarden-Bevölkerung, einem kollektiven Bruttoinlandsprodukt in Höhe von mehreren Billionen US-Dollar sowie stark wachsenden Fertigungskapazitäten in Elektronik, Maschinen und Kunststoffkomponenten. Deutsche Importe aus ASEAN sind bereits ein signifikanter Teil des Außenhandels und sollen im Zuge von Diversifizierungsstrategien weiter an Bedeutung gewinnen.



Die zunehmenden geopolitischen Unsicherheiten, volatile Lieferketten und steigende Kosten in traditionellen Beschaffungsregionen zwingen deutsche Unternehmen dazu, ihre Sourcing-Strategien neu zu bewerten.

Den Herausforderungen, die die Länder mit ihren unterschiedlichen Strukturen, Entwicklungsstadien und Besonderheiten mit sich bringen, begegnet der BME mit einem breiten Netz an Partnern in der Region. Sechs AHK unterstützen den BME bei der Durchführung der inzwischen fünften Einkaufsinitiative ASEAN. Die Initiative umfasst 2026 Malaysia, Thailand, Vietnam, Indonesien, die Philippinen, Laos/Kambodscha und erstmals Singapur.

Weitere Informationen

ab 15. Juni 2026 online unter www.bmematchmaking.com
(Die Teilnahme ist kostenfrei.)

Indien

Im Januar besuchte Bundeskanzler Merz Indien – noch vor China. Dies unterstreicht die Bedeutung des Subkontinents für die deutsche Wirtschaft. Indien gilt als wachsender globaler Beschaffungsmarkt mit schnell steigenden Exportvolumina nach Deutschland. 2024 importierten deutsche Unternehmen Waren aus Indien mit einem Volumen von rund 15,3 Milliarden US-Dollar. Zu beobachten ist ein starkes Wachstum bei Maschinen-, Metall- und Elektronikvorprodukten.

Indien verfügt über den besten Wert im Einkaufsmanager-Index aller Industriestaaten. Seine Bedeutung wird durch das jüngst unterzeichnete EU-Indien-Freihandelsabkommen weiter zunehmen. Der BME hat bereits 2024 gemeinsam mit der AHK Indien begonnen, eine aktive Unterstützung für Einkäufer anzubieten. Die Einkaufsinitiativen

2024 und 2025 zeigten das Potenzial des Marktes, auch wenn dieser sehr spezifisch ist.

Weitere Informationen

zur 3. Einkaufsinitiative Indien:
ab 17. August 2026 online unter www.bmematchmaking.com
(Die Teilnahme ist kostenfrei.)

Save the Date: Im September dieses Jahres veranstaltet der BME das 13. CEE Procurement und Supply Forum. Dabei stehen Mittel- und Osteuropa im Fokus – vom Baltikum bis Bulgarien. Veranstaltungsort ist Budapest. Erstmals ermöglicht der BME Lieferanten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die Teilnahme.

BME International: Fact Sheet

Zentrale Anlaufstelle für deutsche Einkäufer und potenzielle ausländische Lieferanten ist die Online-Plattform www.bmematchmaking.com. Hier erhält der User neben den klassischen B2B Matchmaking Events Zugang zu kostenfreien Sourcing-Webinaren mit Einkäufern, Markt- und Fachexperten, BME-Partnern und Lieferanten.

Über 1.400 Teilnehmende haben seit Einführung der Sourcing-Webinare 2024 geschäftspraktische Informationen über attraktive Beschaffungsmärkte wie die USA, die EU, die ASEAN-Staaten oder Indien erhalten.



Unternehmen verstärken strategische Kooperationen mit China

PARTNERSCHAFTEN NEU GEDACHT: Die wirtschaftliche und branchenspezifische Stimmung deutscher Unternehmen in China hat sich leicht verbessert. Das zeigen die Ergebnisse der Geschäftsklima-Umfrage 2025/26, die von der Deutschen Handelskammer in China veröffentlicht wurden.

An dem aktuellen Stimmungsbild haben 627 Mitgliedsunternehmen der AHK Greater China teilgenommen. Danach verstärken sich Herausforderungen wie Preisdruck und der „Buy China“-Trend weiter, während chinesische Firmen zunehmend als Innovationsführer wahrgenommen werden. „2025 brachte Herausforderungen auf mehreren Ebenen – vom eskalierenden globalen Handelskonflikt bis hin zum härteren Wettbewerb auf dem chinesischen Markt, ausgelöst durch sinkende Preise und eine beschleunigte Innovationsdynamik. Deutsche Unternehmen in China mussten sich über alle Branchen hinweg an ein noch schwierigeres Marktumfeld anpassen“, sagt Martin Hofmann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Handelskammer in China für Nordchina.

Die Umfrage zeige, dass 56 Prozent der deutschen Unternehmen eine verstärkte Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern erwägen. Ziele seien dabei, Know-how als Katalysator zu nutzen und das Geschäft in China auszubauen.

Wichtige Umfrage-Ergebnisse im Detail

› Für 2025 erwarten 19 Prozent der Unternehmen eine Verbesserung in ihrer Branche – ein Plus von vier Prozentpunkten gegenüber dem Rekordtief von 2024. Das Stimmungsbild zur wirtschaftlichen Gesamtentwicklung Chinas verbessert sich marginal: Mit einem Anstieg um drei Prozentpunkte gegenüber 2024 sehen 17 Prozent eine Verbesserung für 2025, während der Anteil an Unternehmen, die eine Verschlechterung erwarten, um ganze 17 Prozentpunkte auf 43 Prozent sinkt.

› 60 Prozent der Befragten geben Preisdruck als zentrale makroökonomische Herausforderung an – ein signifikanter Anstieg um 7,5 Prozentpunkte gegenüber 2024, gefolgt von der schwachen Binnennachfrage in China (52 Prozent). Gleichzeitig wird der „Buy China“-Trend als wachsende regulatorische Herausforderung wahrgenommen: 32 Prozent nennen diesen – ein Anstieg um 3,4 Prozentpunkte gegenüber 2024.

- › Die Einschätzung, dass chinesische Betriebe zu Innovationsführern werden, erreicht einen neuen Höchststand: 60 Prozent der Befragten erwarten dies in ihrer Industrie. Gleichzeitig planen 56 Prozent der befragten Firmen eine vertiefte Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern. Hauptmotive sind die Skalierung des China-Geschäfts (57 Prozent) und die Anpassung an die Geschwindigkeiten in der Volksrepublik (46 Prozent). Jedoch geben 42 Prozent an, dass die Suche nach geeigneten Partnern die größte Herausforderung ist.
- › Bewerten die befragten deutschen Unternehmen entstehende Geschäftsmöglichkeiten, stehe die Internationalisierung chinesischer Firmen an erster Stelle: 36 Prozent nennen sie als wichtigste Möglichkeit – ein Anstieg um 4,7 Prozentpunkte gegenüber 2024. Zudem sind bereits bemerkenswerte zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten mit chinesischen Betrieben, die ins Ausland expandieren, engagiert.
- › 55 Prozent der Unternehmen gäben an, dass das Mutterhaus in Deutschland Wissen an die chinesische Tochtergesellschaft übermittelt, während 33 Prozent einen Wissensfluss von der chinesischen Tochter zum Mutterhaus feststellten. Innovative Lösungen (40 Prozent) dominierten den Wissensfluss zu Zentralen in Deutschland, während technische Expertise (63 Prozent) an erster Stelle beim Wissensfluss zu Tochtergesellschaften in China stehe.
- › Eine bemerkenswert hohe Anzahl der Befragten (75 Prozent) sage, dass die Beziehungen zwischen dem Reich der Mitte und der EU/Deutschland ihr China-Geschäft beeinflussten. 34 Prozent gäben an, dass die Beziehungen eine gute Grundlage für ihre operativen Geschäfte seien. Gleichzeitig sei die Verbesserung des China-Bildes in Deutschland die relevanteste Erwartung an die deutsche Bundesregierung (64 Prozent).

[Download-Link zur Umfrage](#)

Die Geschäftstätigkeit in China ist für viele deutsche Unternehmen nach wie vor von grundlegender Bedeutung.

Dr. Lars Kleeberg, BME-Hauptgeschäftsführer

IHK-Artikel zur China-Strategie der Bundesregierung

Die politische Führung in Beijing arbeitet seit Langem mit Strategien wie Fünfjahresplänen, einer „Made in China 2025“-Politik oder dem Modell der „Dualen Zirkulation“. Vor diesem Hintergrund hat die IHK Ulm in einem Magazin-Artikel die China-Strategie der Bundesregierung und deren Auswirkungen auf deutsche Unternehmen näher untersucht.

Wesentliche Inhalte des Strategiepapiers

Die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen blieben laut China-Strategie des Kabinetts Merz ein wichtiger Bestandteil der deutsch-chinesischen Kontakte. Allerdings erkenne die Bundesregierung eine zunehmende Verschiebung bei den wirtschaftlichen Abhängigkeiten. Während China von Europa immer unabhängiger geworden sei, habe Deutschlands Abhängigkeit vom Reich der Mitte in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. So habe die chinesische Regierung in ihrer Strategie „Made in China 2025“ deutlich gemacht, dass sie die globale Markt- und Technologieführerschaft in Sektoren anstrebe, die für Deutschland und die EU essenziell seien und in denen sie lange Zeit technologisch führend gewesen seien.

Auch die industriepolitische Strategie der „Dualen Zirkulation“ zielen auf eine stärkere wirtschaftliche Unabhängigkeit Chinas bei gleichzeitig wachsenden asymmetrischen Abhängigkeiten des Auslands. „Made in China 2025“, die „Duale Zirkulation“ und Äußerungen der chinesischen Führung deuteten darauf hin, dass China anstrebe, wirtschaftliche und technologische Abhängigkeiten zu schaffen, um diese dann zur Durchsetzung politischer Ziele und Interessen zu nutzen.

Gleichzeitig arbeite die Volksrepublik mit Verweis auf Sicherheitsinteressen daran, sich selbst unabhängiger von ausländischen Beiträgen und Zulieferungen zu machen, so das Regierungsfazit. Die Bundesregierung sehe es als dringend geboten an, die eigenen wirtschaftlichen Risiken zu mindern (De-Risking) – gerade weil die Volksrepublik ihre Wirtschaftskraft gezielt einsetze, um ihre politischen Ziele zu verwirklichen. „Eine Entkopplung unserer Volkswirtschaften (De-Coupling) lehnen wir hingegen ab“, wird im Papier betont.

„De-Risking“ in kritischen Bereichen

An anderer Stelle konkretisiere die Bundesregierung, dass es beim „De-Risking“ in erster Linie darum gehe, Abhängigkeiten in kritischen Bereichen zu verringern. Kritisch seien etwa Produkte, die für die Gesundheit, die Energiewende oder für technologische Innovationen und damit für die technologische Souveränität unerlässlich seien.

Weitere Infos: [der BME in China](#)

BME erweitert Benchmark-Portfolio um fünf neue Branchenreports

PUBLIKATIONEN: Ab sofort stehen den Usern neun neue BME-Benchmarks mit zwei Top-Einkaufskennzahlen sowie fünf Branchenreports zur Verfügung. Ergänzt wird das Portfolio durch die Top-Kennzahlen Highlights 2025 und die Benchmark Maverick Buying 2025.



Branchen- und themenspezifische Benchmarks

Der BME hat sein Angebot an belastbaren Vergleichswerten für strategische Entscheidungen deutlich ausgebaut. Neu erschienen sind unter anderem branchen- und themenspezifische Benchmarks für ausgewählte Industriezweige. Dazu zählen im Einzelnen:

- › Metall, Elektro, Kunststoff und Maschinenbau 2025 (1.795 Euro)
- › Automotive 2021–2025 (580 Euro)
- › Energie, Versorgung, GÖR (Gesellschaft öffentlichen Rechts) 2021–2025 (780 Euro)
- › Dienstleistungsunternehmen 2023–2025 (980 Euro)
- › Chemie, Bio und Pharma 2024/2025 (1.795 Euro)

Die Branchenreports beinhalten zwei Teile: Einkaufskennzahlen und Einkaufsorganisation. Jeder Bereich wird nach der jeweiligen Schwerpunktbranche ausgewertet und dann in das Verhältnis zum Rest (alle anderen Branchen) gesetzt.

Ergänzt wird das Portfolio durch thematische Auswertungen wie die Top-Kennzahlen Highlights 2025 und den Benchmark Maverick Buying 2025, der die Auswirkungen unterschiedlicher Maverick-Buying-Quoten auf zentrale Einkaufskennzahlen analysiert.

Vergleich nach Unternehmensgröße

Zwei weitere Benchmarks richten den Fokus gezielt auf die Unternehmensgröße: Der Report Großunternehmen 2025 vergleicht Organisation und Kennzahlen kleinerer Unternehmen mit Großunternehmen ab 200 Millionen Euro Jahresumsatz. Der Benchmark Mittelstand 2021–2025 stellt Mittelstandsunternehmen unter 50 Millionen Euro Umsatz Großunternehmen gegenüber und zeigt aggregierte Entwicklungen über fünf Jahre.

Alle neuen Reports bieten den Usern die Möglichkeit, ihre Einkaufsorganisation anhand vergleichbarer Strukturen differenziert, kontextbezogen und strategisch fundiert zu bewerten.

Weitere Informationen:

[Übersicht BME-Benchmark-Portfolio](#)

Die BME-Benchmarks sind ein Navigationsinstrument für den Einkauf von morgen.“

Sven-Steffen Schulz,
Bereichsleitung Market Research des BME

Wer seinen Einkauf systematisch weiterentwickeln möchte, benötigt valide Daten und realistische Benchmarks. Als neutraler Einkaufspartner erhebt der BME seit vielen Jahren Einkaufskennzahlen aus der Praxis und stellt diese strukturiert zur Verfügung. Die neuen Benchmark-Reports analysieren jeweils 25 Top-Einkaufskennzahlen und ordnen diese fünf strategischen Kategorien zu: Prozesse und Kosten, Struktur, Qualität, Savings und Rahmenbedingungen. So werden Zusammenhänge sichtbar und fundierte Ableitungen möglich.



15. PRAXISFORUM

BME VALUE DAY mit ZEISS

30. SEPTEMBER – 1. OKTOBER 2026 | OBERKOCHEN

Frühbucher-
rabatt bis zum
15.08.2026



Best Practices und Use Cases für KOSTENOPTIMIERUNG, KI-NUTZUNG UND LIEFERANTEN-INNOVATION

- Praxisbeispiele zur Nutzung von KI im Cost & Value Engineering
- Kostenoptimierung und EBIT-Beitrag
- Früheinbindung des Einkaufs und Early Supplier Involvement
- + Inklusive Führung durchs IQS Messtechnikzentrum oder Zeiss-Museum
- + Networking beim Vorabendprogramm und in der Fachausstellung
- + Vertiefungsworkshop am 2. Oktober 2026



Schiene als effizienter Gamechanger im Werkverkehr

VERANSTALTUNG: Auf dem 19. BME-/VDV-Forum Schienengüterverkehr in Berlin standen Anfang Februar nachhaltige Transportlogistik und der Einsatz der Schiene im Werkverkehr im Fokus. Rund 200 Experten aus Wirtschaft, Logistik und Verkehr diskutierten zwei Tage lang über zukunftsfähige Konzepte für klimafreundliche und resiliente Lieferketten.



Networking wurde von der BME-Community auch auf dem 19. BME-/VDV-Forum Schienengüterverkehr in Berlin großgeschrieben. Die Teilnahme an diesem Event ist seit Langem ein Muss für Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager.

Das 19. BME-/VDV-Forum Schienengüterverkehr brachte rund 200 Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel, Logistik, Güterbahnen und Politik in Berlin zusammen. Die renommierte Veranstaltung wird gemeinsam vom BME und dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) durchgeführt und gilt als zentrale Plattform für den Austausch zu aktuellen Herausforderungen und Perspektiven des Schienengüterverkehrs (SGV). Im Mittelpunkt der Diskussionen standen praxisnahe Lösungsansätze, wie Unternehmen ihre Transportlogistik effizienter, nachhaltiger und zukunftssicher gestalten können.

Nachhaltigkeit im Werkverkehr stärker nutzen

Ein besonderer Schwerpunkt des diesjährigen Forums lag auf dem Thema „Nachhaltigkeit im Werkverkehr“. Auch bei der Beförderung von Gütern für eigene Zwecke bietet die Integration der Schiene erhebliche Potenziale. Vor allem bei planbaren Mengen und Distanzen ermöglicht sie kosteneffiziente und klimafreundliche Transportlösungen und trägt zur Stabilisierung und Resilienz von Lieferketten bei. Gleichzeitig stärkt sie die strategische Handlungsfähigkeit von Unternehmen auf dem Weg zur Klimaneutralität.

BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg betonte in diesem Zusammenhang die Bedeutung gemeinsamer Anstrengun-

gen. „Die Potenziale können nur ausgeschöpft werden, wenn alle relevanten Akteure aus Wirtschaft und Politik an einem Strang ziehen“, so Kleeberg in seiner Eröffnungsrede.

Rahmenbedingungen gezielt verbessern

Auch aus Sicht des VDV kommt der Ausgestaltung politischer und infrastruktureller Maßnahmen eine zentrale Rolle zu. Konkrete Forderungen stellte in diesem Zusammenhang Georg Lennarz, Fachbereichsleiter Marktfragen Güterverkehr beim VDV: Das angekündigte neue Trassenpreissystem müsse dem SGV tatsächlich weiterhelfen, indem die Trassenpreise gesenkt werden, sagte er.

Save the Date:

Die BME-/VDV-Gleisanschlusskonferenz findet am 6./7. Oktober 2026 in Wiesbaden statt. Im Mittelpunkt steht die Stärkung von Gleisanschlüssen und multimodalen Verladestellen.

Weitere Infos: anita.engelmann@bme.de

Wir gratulieren

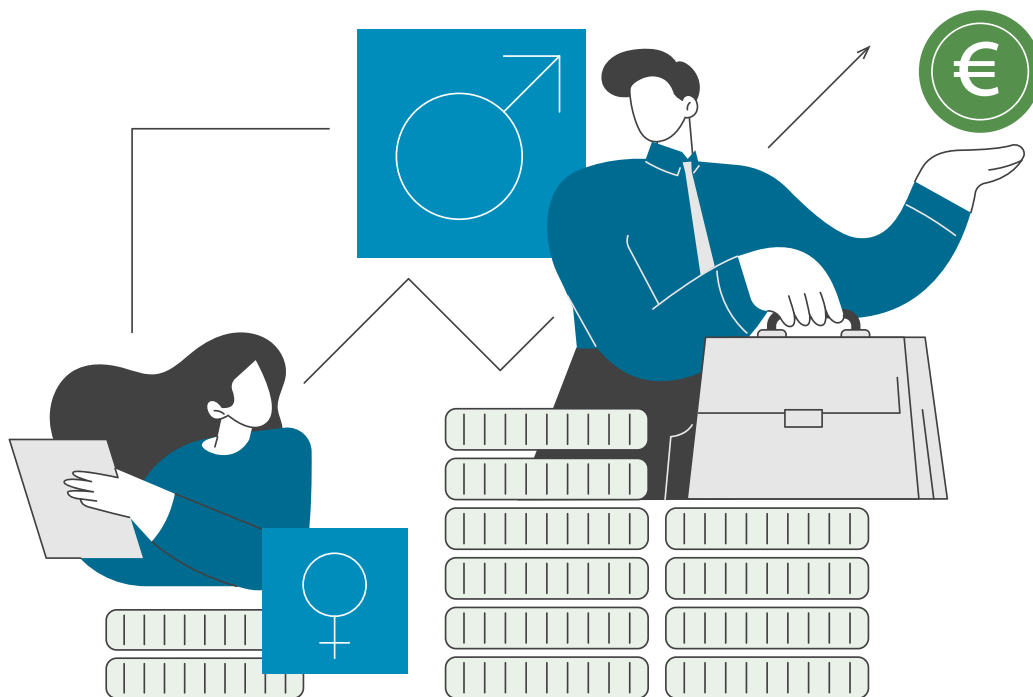
Frank Dreeke

zum Einzug in die Logistics Hall of Fame

Unterstützerkreis der Logistics Hall of Fame



www.logisticshalloffame.net



Frauen verdienen deutlich weniger als Männer

GENDER PAY GAP: Je mehr Berufserfahrung, desto größer wird die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen. Das ist eines der zentralen Ergebnisse des BME-Gehaltsreports Logistik und Supply Chain 2025.

Trotz gleicher Qualifikation, identischer Verantwortung und gleichen beruflichen Werdegangs: Frauen in SCM und Logistik verdienen über alle Hierarchieebenen hinweg rund 15 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen. Das ist das Ergebnis des BME-Gehaltsreports Logistik und Supply Chain 2025, einer Umfrage unter rund 500 Fachkräften aus Logistik und Supply Chain Management (SCM) in Deutschland.

Das aktuelle Brutto-Grundgehalt zeigt die Differenz: Während Männer im Schnitt 81.216 Euro verdienen, liegt das Medianeinkommen von Frauen bei 68.571 Euro. Unter Berücksichtigung zusätzlicher Leistungen wie Sonderzahlungen, Boni und Gehaltszuschüsse, kommen Frauen auf ein Gesamteinkommen von 76.175 Euro, während Männer 87.000 Euro erreichen. Damit bestätigt sich bei der Umfrage in der Logistik- und im Supply Chain Management die Entwicklung, die bereits 2024 beim Gehaltsreport Ein-

kauf festgestellt wurde: die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern beim Gehalt ist auch in diesen Bereichen groß.

Gender Pay Gap steigt mit wachsender Berufserfahrung

Je mehr Berufserfahrung, desto größer wird die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen. Während Männer mit einem Verdienst von rund 71.000 Euro pro Jahr ins Berufsleben starten, beginnen Frauen ihre Karriere mit einem Jahreseinkommen von durchschnittlich 65.714 Euro. Mit einer Berufserfahrung von mehr als 20 Jahren beträgt das Medianeinkommen von Männern 117.950 Euro und bei Frauen 102.126 Euro pro Jahr.

Ein positives Ergebnis der Studie ist, dass bei vergleichbarer Verantwortung für Mitarbeitende die Gehälter von Männern und Frauen annähernd gleich ausfallen: Auf der Ebene der Abteilungsleiter liegen sie mit durchschnittlich

95.000 Euro bei Männern und 93.868 Euro bei Frauen auf Augenhöhe.

Gehaltsunterschiede differieren je nach Branche

Im Branchenvergleich wurden die größten Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen in den Bereichen Logistik und Supply Chain Management im Maschinenbau registriert. In der Chemie- und Pharmabranche fallen die Gehälter dagegen deutlich homogener aus. Die höchsten Gehälter erhalten Logistik- und SCM-Verantwortliche in der Energie- und Finanzdienstleistungsbranche.

Höheres Gehalt bei Digitalisierungskompetenz

Die Umfrage zeigt, dass in den Bereichen Logistik und Supply Chain Management ein breites Spektrum an Software-Kenntnissen vorhanden ist: 99 Prozent der Befragten verfügen über Kenntnisse in Excel, 85 Prozent arbeiten mit ERP-Systemen, 34 Prozent mit Datenbanken und 24 Prozent haben Erfahrung mit weiterer Logistik-Software.

Kenntnisse in elektronischer Datenverarbeitung haben einen erheblichen Einfluss auf die Gehaltsentwicklung: Fachkräfte mit ERP-, Datenbank- oder weiterer Logistik-Software-Erfahrung verdienen im Durchschnitt deutlich mehr als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne diese Kenntnisse. Besonders auffällig ist, dass zusätzliche Logistik-Software-Kenntnisse das Bruttogesamtjahresgehalt im Mittel auf mehr als 90.000 Euro steigern.

Überstunden sind die Regel

Ein Hinweis auf eine hohe Arbeitsbelastung in Logistik und Supply Chain Management ist das Ergebnis der Umfrage, dass 83 Prozent der Befragten angeben, regelmäßig Überstunden zu leisten. Bei 17 Prozent der Umfrageteilnehmenden fallen dabei mindestens zehn Überstunden pro Woche an.

Die Umfrage zeigt weiter, dass 42 Prozent der Fach- und Führungskräfte im Bereich Logistik und Supply Chain Management für geleistete Mehrarbeit keinen Ausgleich erhalten. Von denjenigen, die einen Ausgleich bekommen, erfolgt dieser überwiegend durch Freizeitkompensation (34 Prozent).

Vergütung ist weit mehr als ein Kostenfaktor

„Logistik und Supply Chain Management gehören seit Jahren zu den Schlüsselfunktionen der deutschen Wirtschaft. Die zentrale Botschaft des BME-Gehaltsreports 2025 lautet daher: Vergütung in Logistik- und Supply Chain Management ist weit mehr als ein Kostenfaktor. Sie ist ein Instrument, um Stabilität zu schaffen, Innovationskraft zu sichern und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Lieferketten zu gewährleisten. Wer in die faire Bezahlung seiner Fach- und Führungskräfte investiert, investiert letztlich in die Resilienz seiner gesamten Wertschöpfungskette“, betont BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg.

Vergütung in Logistik und Supply Chain Management ist weit mehr als ein Kostenfaktor.

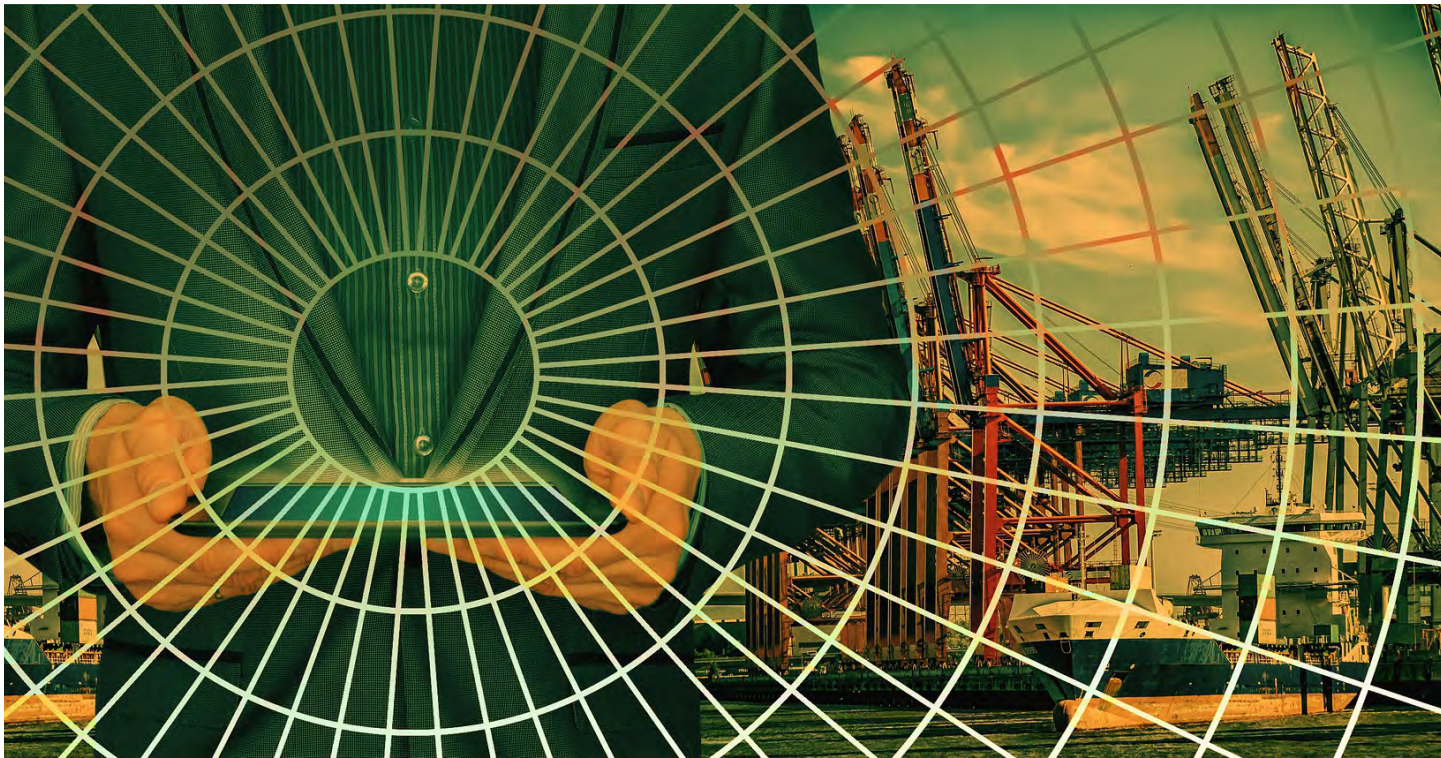
Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

Über den BME-Gehaltsreport Logistik und Supply Chain 2025

Der Gehaltsreport untersucht die aktuelle Vergütungssituation in den Bereichen Logistik und Supply Chain Management bei Unternehmen in Deutschland. An der Umfrage haben rund 500 Personen teilgenommen. Für die Auswertung der Ergebnisse berücksichtigte der BME den bereinigten Gender Pay Gap. Während der unbereinigte Gender Pay Gap den Bruttostundenlohn aller Frauen und Männer vergleicht, ohne dabei wichtige Faktoren wie Berufserfahrung, Branche oder Qualifikation zu berücksichtigen, zeigt der bereinigte Gender Pay Gap die Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen bei gleicher Qualifikation, Verantwortung und beruflichem Werdegang auf.



Hier kann der Gehaltsreport mit exklusivem Datenpaket bestellt werden.



Die Digitalisierung fordert das Supply Chain Management heraus

DIE DIGITALE TRANSFORMATION im Supply Chain Management (SCM) ist strategisch anerkannt, doch in der Praxis vielfach noch nicht vollständig umgesetzt. Das zeigen die Umfrage-Ergebnisse des 22. SupplyX-Barometers.

Für das 22. SupplyX-Barometer hat der internationale Handels- und Logistikdienstleister SupplyX 150 Logistikverantwortliche zum Thema „Digitaler Wandel im Supply Chain Management“ befragt. Danach gaben 82 Prozent der Unternehmen an, dass Digitalisierung ein Muss für sie sei. Doch der Blick auf den tatsächlichen Umsetzungsstand offenbart: Nur neun Prozent verfügen bislang über eine vollständig digital integrierte Lieferkette, die Mehrheit befindet sich in einer Übergangsphase. Trotz klarer Zielbilder kämpfen viele Unternehmen mit strukturellen oder technischen Barrieren.

Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung digitaler Strategien liegen demnach für viele Firmen in der praktischen Umsetzung: Hohe Implementierungskosten

werden von 39 Prozent der Befragten und damit von mehr als einem Drittel als stark belastend empfunden. Auch Datenschutzanforderungen und Cybersecurity sowie die mangelnde Interoperabilität bestehender IT-Landschaften werden als wesentliche Hürden genannt. Fehlende einheitliche Standards führen demnach häufig dazu, dass Anwendungen und Plattformen isoliert nebeneinander bestehen, was zu erheblichen Effizienzverlusten führen könne.

„Viele Unternehmen wissen, wo sie hinmüssen, aber der Weg dorthin ist technisch komplex und organisatorisch herausfordernd“, ordnet Jörn von der Fecht, Chief Digital Officer bei SupplyX, die Ergebnisse der Studie ein. „Besonders der Mangel an standardisierten Schnittstellen verhindert häufig, dass Systeme miteinander sprechen. Das

führt zu Medienbrüchen, Intransparenz und operativen Verzögerungen.“

Hoher Nutzen vor allem im Lager und in der Planung

Dort, wo digitale Technologien bereits konsequent eingesetzt werden, zeigt sich ein klarer Mehrwert. Besonders im Lager- und Bestandsmanagement berichten 61 Prozent der Befragten von deutlichen Effizienzgewinnen. In Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitenden ist dieser Anteil mit 75 Prozent noch höher. Auch in der Prognose- und Bedarfsplanung profitieren viele von datenbasierten Anwendungen. Fast jeder zweite Befragte (48 Prozent) gibt an, hierdurch einen großen Mehrwert für Planungssicherheit und Ressourcennutzung zu erzielen.

Die Ergebnisse verdeutlichen: Vor allem in operativen Anwendungsbereichen wird der Mehrwert der Digitalisierung sichtbar. Intelligente Technologien entfalten ihr volles Potenzial dort, wo Prozesse datengetrieben gesteuert werden können. Entsprechend fokussieren sich viele Unternehmen bei ihren Digitalisierungsplänen gezielt auf diesen operativen Hebel.

Investitionsbereitschaft ist da – aber nicht flächendeckend

Fast jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) plant Investitionen in eine automatisierte Bestandsführung. Dieser Wert steigt mit der Unternehmensgröße und zeigt: Je höher die organisatorische Komplexität in Betrieben, desto dringlicher wird offenbar die Notwendigkeit, Bestände digital zu steuern und Engpässe frühzeitig zu erkennen. 43 Prozent der Befragten wollen zudem digitale Plattformen zur Integration ihrer Partner einsetzen, während jedes dritte Unternehmen (33 Prozent) in Datenanalyse und Künstliche Intelligenz investieren möchte.

Gleichzeitig gibt jedoch mehr als ein Viertel der Befragten (27 Prozent) an, aktuell keine konkreten Digitalisierungsmaßnahmen geplant zu haben. Für von der Fecht ist das ein alarmierendes Signal: „Wer jetzt nicht in digitale Infrastruktur investiert, wird es schwer haben, wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade in der Logistik steigen die Anforderungen an Transparenz, Schnelligkeit und Resilienz kontinuierlich, das ist mit analogen Prozessen nicht zu leisten.“

Echtzeitdaten und Vernetzung als nächste Etappe

Auch das Thema Echtzeit spielt eine zunehmend wichtige Rolle. Fast jedes zweite befragte Unternehmen (48 Prozent) betrachtet die Nutzung von Echtzeitsystemen als essenziell für eine agile Steuerung der Lieferkette. Dennoch: Nur 41 Prozent der Logistikverantwortlichen geben an, bereits digital mit ihren Kunden und Partnern vernetzt zu sein.

„Das volle Potenzial digitaler Lieferketten liegt in der durchgängigen Vernetzung – intern wie extern. Erst wenn Informationen in Echtzeit über Unternehmensgrenzen hinweg fließen, entsteht die Reaktionsgeschwindigkeit, die in vola-

tilen Märkten heute gebraucht wird“, so von der Fecht. „Die Digitalisierung des SCM ist kein Zukunftsthema mehr, sie ist strategisch anerkannt und vielfach initiiert. Doch damit aus digitalen Strategien auch messbare Ergebnisse werden, braucht es mehr als Technologie: Es braucht Mut zur Veränderung, Ressourcen für die Umsetzung und verlässliche Partner.“

Das 22. SupplyX-Barometer kann [hier](#) für den Download kostenfrei bestellt werden.

Echtzeitsysteme sind essenziell für Agilität

48 %
aller Befragten
stimmten zu

92 %
Unternehmen
250–1.000 Mitarbeiter
stimmten zu



Basis: 150 befragte Unternehmen

Quelle: SupplyX



Schiffskonvoi durch den Suezkanal, Ägypten

Deutsche Wirtschaft abhängig vom Seehandel im Roten Meer

SCHIFFFAHRT: Das ifo Institut hat eine Studie zur Quantifizierung der volkswirtschaftlichen Risiken veröffentlicht, die sich für die Bundesrepublik aus Blockaden oder sonstigen Störungen in internationalen Meerengen und Wasserwegen ergeben. Die Analyse wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) beauftragt.

Angaben des ifo Instituts zufolge gelangen knapp zehn Prozent aller Importe nach Deutschland auf dem Seeweg über das Rote Meer (Suezkanal und Straße von Bab al-Mandab). Dies entspricht einem Handelsvolumen von 136 Milliarden Euro im Jahr 2023, geht aus den Ergebnissen der neuen ifo-Studie hervor. Auf der genannten Route „kommen verschiedene kritische Rohstoffe oder wichtige Vorprodukte für die Industrie nach Deutschland“, sagt ifo-Handelsexpertin Lisandra Flach. Die Seepassage sei daher von besonderer geoökonomischer Bedeutung für die Bundesrepublik.

Ähnlich hoch sei der Anteil deutscher Importe, die über die Straße von Malakka (8,7 Prozent der Einfuhren) und die

Taiwanstraße (7,1 Prozent) kommen. Im Vergleich dazu sei die Bedeutung der Straße von Hormus und des Panamakanals für den deutschen Außenhandel eher gering: Über den Panamakanal seien 2023 lediglich 0,5 Prozent aller deutschen Einfuhren gekommen; über die Straße von Hormus 0,4 Prozent. Je nach Branche könne die Abhängigkeit von einzelnen Meerengen noch deutlich höher sein, zum Beispiel bei wichtigen Rohstoffen für die Industrie. Einzelne Produkte hätten Abhängigkeiten von mehr als 90 Prozent.

„Der globale Handel konzentriert sich auf wenige Seewege mit strategischen Engpässen, wie den Suezkanal oder die Straße von Bab al-Mandab. Blockaden oder Störungen die-

ser Seewege, wie zuletzt durch die Angriffe der Huthi-Rebellen im Jemen, haben erhebliche wirtschaftliche Folgen für Deutschland“, sagt die Koautorin der Studie, Katharina Erhardt von der Universität Düsseldorf.

Die Studie betrachtet sechs maritime Engpässe, die von zentraler Bedeutung für die deutsche Wirtschaft sind: Die Meerengen von Hormus, Bab al-Mandab, Malakka und Taiwan, den Suezkanal sowie den Panamakanal.

Wachsende Bedeutung offener Schifffahrtsrouten

„Die Bedeutung der Seeschifffahrt und der dazugehörigen Infrastruktur kann für eine Handelsnation wie Deutschland gar nicht hoch genug bewertet werden. Die Versorgung mit Rohstoffen, mit lebenswichtigen Gütern und mit weiteren Waren braucht verlässliche Seewege. Das gilt vor allem im Krisenfall. Unsere Sicherheitspolitik muss neben der klassischen Landesverteidigung auch die Wirtschaftssicherheit und dabei besonders die Schifffahrt und die Sicherung der Handelswege mitdenken. Darauf sind wir im Ernstfall dringend angewiesen. Das Ziel der Bundesregierung ist, eine starke Flotte in Deutschland zu halten und sie nach Möglichkeit noch auszubauen. Zugleich appelliere ich an die deutschen Unternehmen, das Geschehen aufmerksam zu beobachten und Vorsorge zu betreiben, um auf die Blockade von Meerengen vorbereitet zu sein“, betonte Christoph Ploß, Koordinator der Bundesregierung für die maritime Wirtschaft und Tourismus.

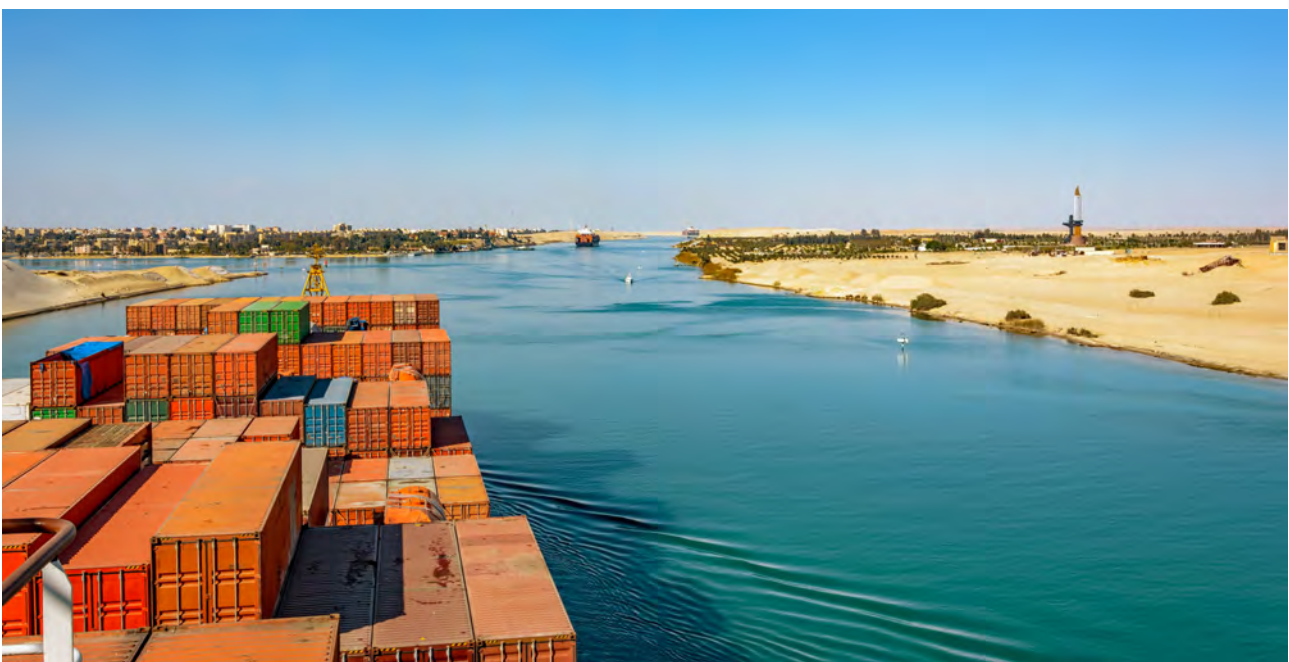
Die Bundesregierung habe laut BMW-Angaben „umfassende Maßnahmen ergriffen, um daraus entstehende Risiken für die deutsche Wirtschaft zu adressieren. So wird

Störungen auf See sind kein Wellenschlag mehr, sondern ein Sturm für unsere Lieferketten.

Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

der Abschluss neuer Freihandelsabkommen zusätzliche Bezugs- und Absatzmärkte für deutsche Unternehmen erschließen und so die Abhängigkeit von einzelnen Ländern und Seewegen verringern. Rohstoffpartnerschaften mit Ländern außerhalb Europas ermöglichen deutschen Unternehmen, ihre Lieferketten zu diversifizieren. Des Weiteren ist Deutschland an der EU-Operation EUNAVFOR ASPIDES beteiligt, welche dazu dient, Handelsschiffe im Roten Meer zu beschützen. Zugleich weist die Bundesregierung darauf hin, dass auch die Unternehmen geeignete Maßnahmen ergreifen sollten, um Risiken in ihren Lieferketten zu minimieren.“

Die komplette englische ifo-Studie „The Role of Maritime Chokepoints for German International Trade“ finden Sie [hier](#).



Frachtschiff auf dem Suezkanal



Vorschau

Diese Themen erwarten Sie in der nächsten Ausgabe von BIP 2-2026

- › **Titelthema:** Revolution im eProcurement: Wenn KI die Beschaffungsstrategie schreibt
- › **Konjunktur:** Experten untersuchen den Status quo der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland
- › **Rohstoffe:** Aktuelle Berichte und Analysen zur Situation in den Metallmärkten
- › **Wirtschaftspolitik:** Einkauf, Logistik und SCM im Spannungsfeld der Achse USA-China-EU
- › **Procurement:** Plattform „SVI-Connect“ ist online – eine erste Zwischenbilanz
- › **Wissenschaft & Praxis:** Wie KI und Nachhaltigkeit den Einkauf zukunftsfähiger machen können
- › **Business Logistics:** Schiene muss ihre Stärken zeigen

Erscheinungstermin: 01.10.2026

Anzeigenschluss: 01.09.2026

Folgen Sie uns auf



IMPRESSUM

BIP – Best in Procurement

Das Magazin für das Management
in Einkauf und Logistik

17. Jahrgang, Ausgabe März 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/.

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

myBME: die Online-Plattform der BME-Community

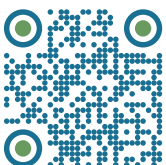
Sie haben Fragen zu aktuellen Themen, Entwicklungen und Trends rund um Einkauf, Supply Chain und Logistik?

Werden Sie Teil unseres digitalen Netzwerks mit

- bereits über 4.700 Nutzer:innen 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

