



FEIERN SIE
MIT UNS!
60. Symposium
Einkauf & Logistik



Mobilitätswende: Holt die Schiene jetzt auf?

BME Inside

BME Akademie feiert
25-jähriges Jubiläum

Global Sourcing

Den Zoll-Hammer
möglichst verhindern

Business Logistics

Robuste Lieferketten
A und O des Einkaufs



14. PRAXISFORUM

BME VALUE DAY mit ZF

29. – 30. SEPTEMBER 2025 | FRIEDRICHSHAFEN

-50%
für den zweiten
und alle weiteren
Teilnehmenden



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

- Nutzung von KI im Cost & Value Engineering: Möglichkeiten, Grenzen, Stolpersteine
- Kosten- und Nachhaltigkeitsziele gemeinsam adressieren
- Innovationspotenziale in der Lieferkette: Ideen abseits von Lieferantenworkshops
- + Inklusive Führung durchs ZF-Werk oder durch die historische Ausstellung im ZF-Forum
- + Networking beim Vorabendprogramm und in der Fachausstellung
- + 2 separat buchbare Vertiefungsworkshops am 1. Oktober 2025



Chancen der KI für den Einkauf konsequenter nutzen

Liebe Leserinnen und Leser,

die größte Veranstaltung für elektronische Lösungen im Einkauf liegt schon wieder einige Wochen zurück. Mit rund 1.000 teilnehmenden Einkäufern, Logistikern und Supply Chain Managern sowie 100 Partnern und Ausstellern waren die 16. BME-eLÖSUNGSTAGE in Düsseldorf wieder ein voller Erfolg. Mein herzlicher Dank gilt allen Beteiligten, die großen Anteil am Gelingen unseres Events hatten.

An den zwei Veranstaltungstagen im Areal Böhrer wurde einmal mehr deutlich: Der Einsatz digitaler Technologien bietet insbesondere dem Procurement zahlreiche Möglichkeiten zur Optimierung seiner Beschaffungsprozesse. Schließlich geht es um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft – und das unter schwierigen geopolitischen und regulatorischen Rahmenbedingungen.

Gerade der Einkauf muss jetzt aufgrund seiner Schnittstellenfunktion zu allen wichtigen Geschäftsbereichen strategisch denken; allerdings nicht nur in Pilotprojekten, sondern als Teil der Unternehmens-DNA. Der konsequente Einsatz digitaler Technologien kann ihm dabei enorm helfen.

Doch das ist leichter gesagt als getan. So haben die Diskussionen auf den diesjährigen BME-eLÖSUNGSTAGEN gezeigt, dass vor allem KI-Lösungen noch zu selten eingesetzt werden. Der Digitalisierungsgrad in den Firmen ist weiter ausbaufähig – besonders im internationalen Vergleich. Viele Betriebe haben zwar erste Schritte unternommen, aber ganzheitlich digitalisierte, KI-gestützte Einkaufsprozesse sind eher die Ausnahme als die Regel. Besonders im strategischen Einkauf und in der Nutzung von KI gibt es noch viel Luft nach oben. Das bestätigen auch die Ergebnisse aktueller BME-Umfragen.

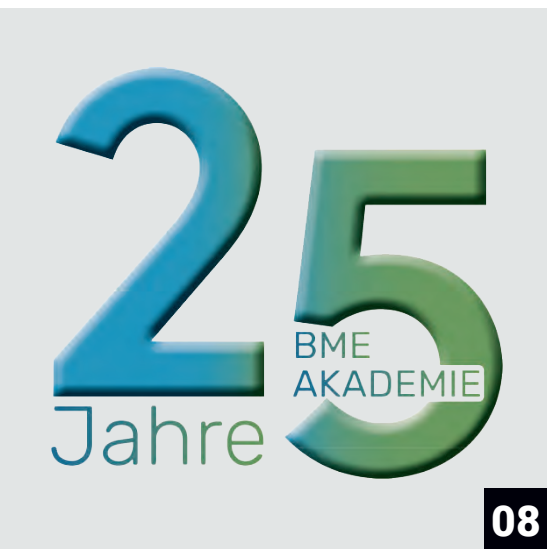
Konkret fehle es an Top-down-Initiativen, systematischer Integration und klarer strategischer Verankerung im Management. Dabei sind KI-basierte Analysen der Schlüssel, um Risiken in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen, Beschaffungsprozesse zu automatisieren, Compliance-Vorgaben in Echtzeit umzusetzen und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Es liegt an uns, diese Vorteile noch konsequenter für den eigenen Geschäftserfolg zu nutzen. Lassen Sie uns gemeinsam Künstliche Intelligenz technisch und unternehmerisch denken – als Hebel für Effizienz, Resilienz und Nachhaltigkeit.

Herzlichst
Ihr Lars Kleeberg



Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

Besuchen Sie uns auf
www.bme.de



25 Jahre
BME Akademie
feiert ihr Jubiläum



Mobilitätswende
Holt die Schiene
jetzt auf?



**Den Zoll-Hammer
verhindern!**
Einkäufer können
ihre Lieferketten
erfolgreich absichern.

Editorial

Chancen der KI konsequenter nutzen 3

News

Aktuelles aus der BME-Community 6

Nachrichten aus Einkauf, Logistik und SCM

25 Jahre BME Akademie 8

Von Urgesteinen, Karrieren und Avataren

Monitoring

Konjunktur 12

IW-Prognose: Deutschland bleibt in der Rezession

Koalitionsvertrag 14

Regierungsparteien zeigen Auswege aus der Krise

Rohstoffe 16

Westen braucht Chinas Seltene Erden noch lange

Titel

Mobilitätswende 18

Verkehrsträger effizienter miteinander vernetzen

Procurement

US-Handelskrieg kennt nur Verlierer 26

Der Einkauf muss jetzt seine Hausaufgaben machen

Den Zoll-Hammer verhindern! 28

Kostenexplosionen lassen sich verhindern

„Going International 2025“ 30

Regionale Divergenzen belasten das
Auslandsgeschäft

BME-Sourcing-Events 2025 32

Aktive Unterstützung beim Global Sourcing

DIHK-Außenwirtschaftsreport: 36

Global Player zunehmend verunsichert

16. BME-eLÖSUNGSTAGE beendet 38

Ohne KI und Digitalisierung geht kaum etwas

TOP-Kennzahlen erschienen 40

Zuverlässiger BME-Benchmark für den Einkauf

KOINNO-Zertifikat für Stadtwerke Potsdam 44

Als innovativer öffentlicher Auftraggeber prämiert

Berechnung von Carbon-Footprint-Daten 46

Wacker Chemie unterstützt seine Lieferanten

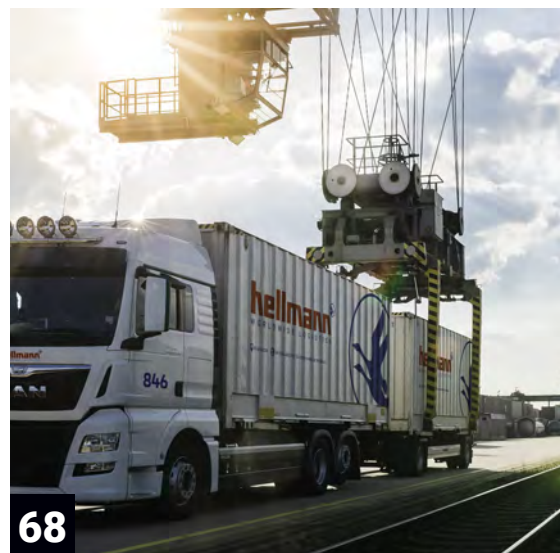
Women in Procurement meet MedTech Einkäuferinnen zu Gast bei Siemens Healthineers	48
Prozessoptimierung Ambiguitätstoleranz lässt sich erlernen	50
Schwierige Situationen erfolgreich meistern Führungskräfte brauchen Resilienz	54
Business Logistics Erfolgsfaktoren für robuste Lieferketten Prof. Michael Huth stellt zwölf Erfolgsfaktoren vor	56
Optimierungsbedarf in der Supply Chain Systematischer Ansatz unerlässlich	60
Cybersicherheit in der Lieferkette Prof. Rainer Lasch nennt Schutzmaßnahmen	62
Von der Straße aufs Gleis KV soll wachsende Umweltprobleme lösen helfen	66
Der Mix macht's Hellmann Worldwide Logistics setzt im Intermodalen Verkehr auf die Bahn	68
Aus den Regionen 35 Jahre BME-Region Thüringen Treffen mit Mitgliedern und Gästen in Erfurt	70
BME-Region Köln zu Gast in der BayArena Spannende Vergleiche zwischen Profifußball und Einkauf	76
Rhein-Main-Region: „Der Erfolg beginnt im Kopf“ Kooperationsveranstaltung von BME und DFK	78
Vorschau Themen der nächsten Ausgabe	79
Impressum	79

Cyberangriffe bedrohen die Lieferketten
Der Einkauf kann einen Beitrag zu mehr Sicherheit leisten.



62

Der Mix macht's
Hellmann setzt auf Intermodale Verkehre.



68

Grund zum Feiern
Jubiläum der BME-Region Thüringen



70

KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation 2025“: Drei Unternehmen auf der Shortlist

Am 25. Juni 2025 wird der KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation“ des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung (KOINNO) an ein Unternehmen vergeben. Die Preisverleihung findet anlässlich des „Tages der öffentlichen Auftraggeber“ in der Aula des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) in Berlin statt. Prämiert werden innovative Höchstleistungen (Produkte, Dienstleistungen, Anwendungen) von Unternehmen.

Der BME leitet KOINNO im Auftrag des BMWE seit 2013 und unterstützt sowohl Unternehmen als auch die öffentliche Hand beim innovativen Einkauf.

Nominierte Unternehmen für den Award „Ausgezeichnete Innovation“ (alphabetisch)
Nachfolgende Unternehmen sind aktuell noch im Rennen um den begehrten Award:

dataR GmbH
Rechenzentrum [Mehr ...](#)

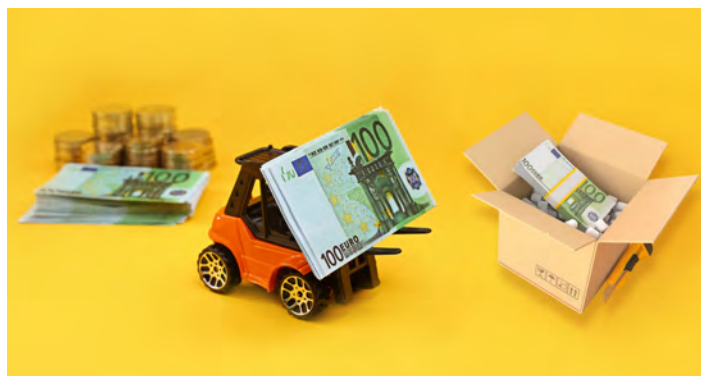
ICA Health GmbH
Desinfektionsroboter [Mehr ...](#)

Video.taxi by TV1
eDigitale Saalöffentlichkeit [Mehr ...](#)

Als Preisträger kamen alle Unternehmen in Frage, die ihre Lösung bis zum 31. Dezember 2024 auf dem „Marktplatz der Innovationen“ eingereicht hatten. Aus den eingereichten Bewerbungen ermittelt eine hochkarätige Jury den Preisträger.

Anmeldung zum „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ [hier](#).

SAVE THE DATE:
Tag der öffentlichen Auftraggeber und Verleihung des KOINNO-Awards
„Ausgezeichnete Innovation 2025“
25. Juni 2025
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Eingang Invalidenstraße 48, 10115 Berlin



Wie haben sich die Vergütungsstrukturen im Supply Chain Management und in der Logistik entwickelt? Welche Unterschiede zeigen sich aktuell zwischen verschiedenen Branchen und Regionen? Und wie bewerten Fachkräfte in diesen Bereichen ihre berufliche Situation?

BME-Gehaltsreport Logistik & Supply Chain 2025: Ihre Meinung zählt!

Der BME-Gehaltsreport Logistik und Supply Chain liefert fundierte Antworten – basierend auf umfangreichen Daten, Analysen und Rückmeldungen aus der Praxis.

Ihre Teilnahme macht den Unterschied

Nur mit Ihrer Unterstützung kann der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ein aktuelles und realistisches Bild der Vergütungslandschaft zeichnen. Ihre Einschätzungen helfen, Trends sichtbar zu machen und die Bedürfnisse der Fach- und Führungskräfte in Logistik & SCM besser zu verstehen. Die Umfrage ist anonym – alle Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

Ihr persönlicher Gehaltsvergleich als Dankeschön

Als Teilnehmende erhalten Sie exklusiv einen individuellen Gehaltsvergleich innerhalb Ihrer Referenzgruppe. So erfahren Sie, wie Ihr Gehalt im Vergleich zu ähnlichen Positionen eingeordnet ist. Die individuelle Auswertung können Sie ab dem 1. September 2025 entweder per E-Mail (wenn Sie im Fragebogen eine E-Mail hinterlegen wollen) erhalten oder Sie notieren sich am Ende des Fragebogens einen Code, mit dem Sie unter <https://s2survey.net/logistik> die Ergebnisse abrufen können.

Die Veröffentlichung des vollständigen Gehaltsreports ist für **Oktober 2025** geplant.

Teilnahmezeit: ca. 10–15 Minuten

Zur Umfrage gelangen Sie [hier](#).

Bei Rückfragen stehen Ihnen vonseiten des BME Manuel Stecker-mayr und Mireille Bart als Ansprechpartner zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung – wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!



Die Länder Osteuropas bleiben aufgrund ihrer günstigen Standortvorteile für Konzerne und KMU gleichermaßen hochattraktive Beschaffungsmärkte.

B2B-Treffen auf dem CEE-Forum in Polen

Der BME veranstaltet vom 29. bis 30. September in Krakau das 11. CEE Procurement & Supply Forum

Am 29. und 30. September 2025 findet in der südpolnischen Stadt Krakau das 11. CEE Procurement & Supply Forum statt – ein zentrales Sourcing-Event für den Einkauf und die Lieferkettenentwicklung in Europa. Veranstaltet vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), bringt das Forum deutsche Einkäufer mit ausgewählten Lieferanten aus über 15 mittel- und osteuropäischen Ländern zusammen – vom Baltikum bis Bulgarien. „Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir in Krakau unsere Community weiter dabei unterstützen mehr Transparenz in die Beschaffungsmärkte Europas zu bekommen, aber auch neue Lieferanten in Ihre Ketten zu integrieren,“ betont Olaf Holzgreffe, Leiter International des BME.

Warum teilnehmen?

Das CEE Procurement and Supply bietet gezielte B2B-Matchmaking-Sessions, in denen Unternehmen partnerschaftliche Gespräche zu konkreten Beschaffungsbedarfen führen können. Im Mittelpunkt stehen Produktionsmaterialien wie Gussteile, Schweißbaugruppen, Metall- und Kunststoffteile sowie elektronische Komponenten – zentrale Bausteine industrieller Wertschöpfungsketten. Dabei spielt die Vorauswahl durch den Einkauf eine entscheidende Rolle. Denn nur wer die wichtigen Parameter des Einkaufs erfüllt wird zu den Gesprächen eingeladen.

Die gemeinsam mit den Partnern organisierte BME-Veranstaltung zielt nicht nur auf die Geschäftsanbahnung ab, sondern unterstützt auch aktiv den strategischen Ausbau und die Diversifizierung von Lieferketten. Viele deutsche Unternehmen sehen sich angesichts geopolitischer Spannungen, fragiler Lieferketten und wachsender Kosten unter Druck, ihre Sourcing-Strategien zu überdenken. Mittel- und Osteuropa bietet hier mit wettbewerbsfähigen, flexiblen Lieferanten eine attraktive Alternative zu asiatischen Märkten. Das CEE Procurement & Supply Forum will Unternehmen helfen, neue Partnerschaften zu knüpfen und Risiken zu minimieren.

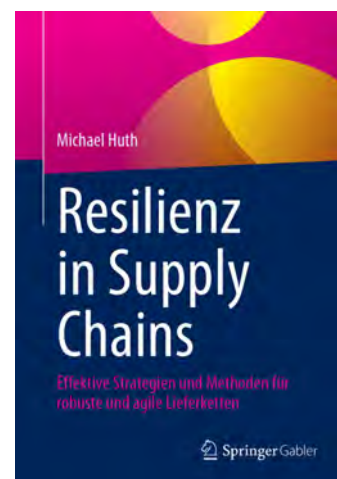
Jetzt anmelden und 20 Prozent Frühbucherrabatt sichern!

Nutzen Sie die Chance zur Stärkung Ihrer Lieferkette und melden Sie sich an unter www.bmematchmaking.com.

Fachbuch „Resilienz in Supply Chains veröffentlicht

Die Springer Verlag GmbH hat das 273-seitige Fachbuch „Resilienz in Supply Chains“ veröffentlicht. Autor Prof. Michael Huth stellt darin praxisbewährte Methoden und Instrumente zur frühzeitigen Identifizierung von Risiken in der Supply Chain sowie effektive Strategien für eine nachhaltige Erhöhung der Lieferketten-Widerstandsfähigkeit mit zahlreichen Beispielen vor.

Michael Huth (s.a. Artikel auf den Seiten 56 bis 59) lehrt Betriebswirtschaft, insbesondere Logistik, am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda. Seine Forschungsschwerpunkte sind Supply Chain Risk Management, Prozessmanagement, Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Supply Chains.



Hard Facts auf einen Blick:

Titel: Resilienz in Supply Chains

ISBN: 978-3-658-47009-8

Standardpreis: 42,99 Euro

(Druckausgabe)



Das Team der BME Akademie, die heute als führender Anbieter hochwertiger beruflicher Weiterbildung in den Bereichen Einkauf, Logistik und SCM im deutschsprachigen Raum gilt.

25 Jahre BME Akademie: Von Urgesteinen, Karrieren und Avataren

JUBILÄUM: In einer Villa in Frankfurt-Sachsenhausen, in der Nachbarschaft diverser Generalkonsulate, wurde die Idee einer eigenständigen BME Akademie geboren. BIP zeichnet die wichtigsten Stationen der BME-Tochtergesellschaft nach.

Viele Jahre hatte der BME in der Waidmannstraße „loziert“ – mit einer Handvoll Mitarbeitenden. „Kuschelig, aber wenig praktikabel“, erinnert sich Holger Hildebrandt, der im Jahr 2000 seinen Wechsel als ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender zum Hauptgeschäftsführer vollzog. Die Villa, ohnehin ursprünglich nur für Wohnzwecke gedacht, wurde verkauft. Der Verband und die neu gegründete BME Akademie GmbH zogen in die Bolongarostraße. Im Multi-kulti-Stadtteil Frankfurt-Höchst nahm die Erfolgsgeschichte Fahrt auf.

Manfred Lensing, Martina Jungclaus, Rolf Christe, Peter Hermany, Timo Taubitz, Torsten Heil: Sie alle zeichneten nacheinander für die Weiterbildungsgeschicke verantwort-

lich. „Mit Torsten Heil kam der erste Schub. Und der wurde dann mit Wilhelm Keienburg bis heute sehr erfolgreich fortgeschrieben“, betont Holger Hildebrandt, der sich Ende 2013 in die Rente verabschiedete und noch heute der BME-Region Essen verbunden ist. Keienburg ist seit 2010 Chef der Akademie und managt seitdem das Portfolio der Verbandstochter von über 1.000 Veranstaltungen: Seminare, Masterclasses, Curricula, Konferenzen, Praxisforen, Lehrgänge und Inhouse-Schulungen.

Dabei behält Wilhelm Keienburg auch in Krisenzeiten einen kühlen Kopf. Als Corona die Vor-Ort-Weiterbildung beziehungsweise Qualifizierung plötzlich unmöglich machte, reagierte der Akademie-Chef schnell. „Innerhalb sehr kurzer



Dr. Holger Hildebrandt war von 2000 bis 2014 für den BME verantwortlich.



Wilhelm Keienburg: „Unsere Mission ist es, Fach- und Führungskräfte mit aktuellem Wissen, praxisnahen Kompetenzen und innovativen Ideen auszustatten.“

Zeit haben wir unser Portfolio auf Online-Kurse umgestellt. Und zwar alle Formate. Mitarbeitende, Referentinnen und Referenten zogen sofort mit. Die Teilnehmenden brauchten etwas länger“, sagt der 53-Jährige diplomierte Volkswirt schmunzelnd. Ergebnis: Bereits 2023 konnte Wilhelm Keienburg ein Rekordergebnis vermelden. Er kann heute auf ein eingespieltes Team mit 36 Mitarbeitenden bauen, ohne die ein solches Ergebnis nicht möglich wäre.

Wegbegleiter der ersten Stunde

Zwei wichtige Akteure haben die Erfolgsgeschichte der BME Akademie von Beginn an mitgeprägt: Michael Baumann und Alexander Sehr. Ersterer (heute 65) ist seit 1992 beim BME aktiv. 1998 absolvierte er selbst den Lehrgang „Fachkaufmann für Einkauf und Logistik“. Er war einer der sieben Mitarbeitenden, die mit dem Akademie-Start zunächst 125 Fachveranstaltungen konzipierten beziehungsweise abwickelten. Heute ist das „Urgestein“ als Salesmanager Inhouse für alle Schritte vom Angebot bis zur Rechnungsstellung zuständig.

Alexander Sehr kam 2002 zum BME und war anfangs zuständig für Planung und Durchführung der Weiterbildungslehrgänge, später für sämtliche Lehrgänge und Zertifizierungen. Er entwickelte die Akademie zum Ausbildungsbetrieb, wurde zusätzlich Qualitätsmanagementbeauftragter und verantwortet seit 2017 zusätzlich die Inhouse-Trainings. 70 bis 80 Tage im Jahr ist er dozierend „in der Bütt“. Während des Karnevals schon mal in lustiger Verkleidung und am Seminarort am Tegernsee in zünftiger Tracht.

Sehr ist in IHK-Prüfungsausschüssen aktiv und vertritt den BME in vielen strategischen Projekten, und das auch inter-

national. Beispiel: In Marokko standardisierte Sehr 2019 über Wochen hinweg Veranstaltungsformate für den frisch gegründeten Einkäuferverband AMCA. Bei Compliance-Content wie Antikorruption, Wettbewerb und Kinderarbeit gab es unter den öffentlichen Einkäufern in Casablanca erstaunte Gesichter, wie Alexander Sehr zu berichten weiß.

Neue Welt: Avatare

Und was gilt heute als fortschrittlichstes Format der BME Akademie? Der „Avatar-basierte Fachwirt-Lehrgang ist cool“, sagt Geschäftsführer Wilhelm Keienburg. In der Tat, denn hierbei spaziert jeder Teilnehmende als künstliche Figur durch Online-Plenum und Break-out-Sessions; die eigene Stimme ist hingegen echt. „Dieses innovative Format erhöht den Spaß am Lernen und bringt dezentral sitzende Teilnehmende an einen virtuellen Tisch.“ Und auch die BME Akademie mit ihren zahlreichen Dozentinnen und Dozenten profitiert, wie bei allen anderen Online-Formaten auch: Man spart ebenso wie die Kunden eine Menge Reisekosten.

Erfahrungen externer Zeitzeugen

Claudia Zwilling-Pinna, Vorstandsmitglied in der BME/IHK-Region Pfalz/Rhein-Neckar, ist „gefühlt“ ihr ganzes Be- »

Ausbildungsbetrieb seit 2005

Bis dato haben 23 Azubis die Ausbildung zur/zum Veranstaltungskaufrau/-mann bei der BME Akademie durchlaufen. Einige Azubis gehörten zu Hessens Besten (Landesbestenehrung).



Hat die Erfolgsgeschichte der BME Akademie von Beginn an mitgeprägt: Alexander Sehr



Seit über 30 Jahren auch in Sachen BME unterwegs: Claudia Zwilling-Pinna

rufsleben auch in Sachen BME unterwegs – seit über 30 Jahren. Die Rechtsanwältin aus Heidelberg (Partnerin, Walter Rechtsanwälte) erinnert sich gut an ihre Anfänge, als aus dem Einkauf der „Bestellschreiber“ die ganzheitliche „Materialwirtschaft“ mit in den Verbandsfokus kam. Vertragsarbeit im Einkauf sei früher stark durch enge persönliche Kontakte mit Lieferanten und Handshake-Verträge von Einkaufsdirektoren und verselbstständigten Fachabteilungen geprägt gewesen. Lange sei sie in ihren Seminaren die einzige Frau und jüngstes Mitglied in den

Männerrunden gewesen, denen sie die Schwachstellen aufzeigte.

Heute seien bei ihren Seminaren wegen des anhaltenden Fachkräftemangels Themen wie „Rechtssicherheit bei Einkauf von Fremdpersonal“, „Arbeitnehmerüberlassung“ und „Dienstleistungen“ die Dauerbrenner, und das mit hohem Frauenanteil. In den vergangenen Jahren sei es vor allem um die komplexe Problematik des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes gegangen, schon lange vor dem inten-



Während des Karnevals schon mal in lustiger Verkleidung und am Seminarort am Tegernsee in zünftiger Tracht: Alexander Sehr (links im Bild)



Jens Kaeseler blickt auf fast 25 Jahre erfolgreiche Zusammenarbeit mit der BME Akademie zurück.



Hans-Jürgen Prieb: „Meine Motivation als Referent für den BME ist bis heute sehr hoch.“

dierten Inkrafttreten.. „Dabei war ich thematisch Vorreiterin“, betont die Juristin. Ihr Fazit nach all den Jahren: „Die Abhängigkeiten im Einkauf sind größer worden – trotz vieler Hilfsmittel zur Abbildung der Bedarfe im Vertrags-/Bestellwesen durch IT, vorweggenommener Qualifizierungen sowie Auditierungen von Lieferanten und Dienstleistern.“

Langweilig wird es Claudia Zwilling-Pinna nicht: „In Fachveranstaltungen gibt es immer Anregungen zur Vertiefung und für mehr Praxisnähe.“ Im Übrigen sei der gut organisierte Background seitens der BME Akademie hilfreich. „Ich kann mich auf das Wesentliche konzentrieren, und auch dafür danke ich allen.“

Jens Kaeseler blickt auf fast 25 Jahre erfolgreiche Zusammenarbeit mit der BME Akademie zurück – seit 2002 als Gründer und Geschäftsführer von admoVa Consulting in Bad Camberg. Ein Vorzeigeprojekt war die Konzeption der Schulungen „Management SCM & Logistik (LOG-SCM)“ für die Bosch Akademie unter Leitung des zentralen Konzern-einkaufs. Es galt ab 2009, weltweite Standards in der Aus- und Weiterbildung im Bereich Supply Chain Management und Logistik zu etablieren – mit einer Basisschulung für neue Mitarbeitende in Einkauf, SCM und Logistik sowie einer Experten-Schulung für erfahrene SCM-Fachkräfte. Dabei wurden spezifische Bosch-Arbeitsweisen, Methoden und Fachbegriffe trainiert und durch Planspiele von admoVa ergänzt – „mit durchweg positiver Resonanz“, so Jens Kaeseler. Die BME-Seite war dabei für Schulungslogistik, Buchungsprozesse und die Durchführung zuständig.

Das Qualifikationsprogramm wurde über mehrere Jahre hinweg begleitet – mit Einsätzen in Europa, Asien (Japan, China, Indien), den USA und Mexiko. Besonderes Augenmerk lag auf dem Kundenwunsch, die Schulungen welt-

weit im Train-the-Trainer- beziehungsweise Train-by-Locals-Konzept auszurollen. Aber: Bald sollte sich ein hoher Bedarf an weiterer externer Kontinuität ergeben: Denn kaum waren interne Trainer geschult, wurden ihnen neue Aufgaben zugewiesen. Entsprechend wurden weitere admoVa-Trainer qualifiziert, so auch Jens Rittscher, ein SCM-Experte. Auch die BME Akademie wirkte wieder mit, regelmäßige Trainings weltweit durchzuführen.

Hans-Jürgen Prieb hatte Ende 2004 seinen ersten Einsatz als Referent für den „Fachkaufmann Einkauf und Logistik“ an der Katholischen Akademie in Hamburg in Sachen „Importabwicklung“ und „Entsorgung“. Später kamen weitere Themen hinzu. Dabei bereiste er mehrfach das gesamte Bundesgebiet. Prieb: „Ich war unter anderem in Hannover, Köln, Essen, Frankfurt, Berlin, München; in Präsenz dürften es ab 2004 zirka 200 Tage gewesen sein.“

Seit 2021 standen dann ausschließlich Online-Tage auf seiner Agenda, bis heute rund 80. Er habe große Freude an Vermittlung, Teilung und Austausch von Wissen und Erfahrungen in Theorie und Praxis. Es sei eine wunderbare Sache, daran mitzuwirken, eine heterogene Zielgruppe nach Alter und Branchen zu befähigen, sich beruflich weiterzuentwickeln. „Meine Motivation als Referent für den BME ist bis heute sehr hoch.“ Das bestätigt Akademie-Geschäftsführer Wilhelm Keienburg: „Herr Prieb zählt zu unseren dienstältesten und erfahrensten Trainern. Gleichzeitig war er der Erste, der sich mit Verve in die neuen Technologien eingearbeitet hat. Das ist ein bemerkenswertes Vorbild.“

Das aktuelle Angebot der BME Akademie finden Sie [hier](#).

Sabine Ursel, Fachjournalistin

IW-Konjunkturprognose 2025: Deutschland bleibt in der Rezession

KONJUNKTUR: Die deutsche Wirtschaft schrumpft in diesem Jahr um 0,2 Prozent. Das geht aus der neuen Konjunkturprognose des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) hervor. Demnach setzt die weltweite Unsicherheit viele Unternehmen unter Druck. Die Arbeitslosenzahlen steigen: Bis zum Sommer sei mit rund drei Millionen Jobsuchenden zu rechnen.

Alle großen Volkswirtschaften der Welt wachsen – nur die deutsche Wirtschaft schrumpft in diesem Jahr um 0,2 Prozent. Das ist das Ergebnis der neuen IW-Konjunkturprognose. Demnach wächst der Euroraum in diesem Jahr um 0,8 Prozent, die USA schaffen 1,3 Prozent und China sogar vier Prozent Wachstum – und das trotz des Zollkrieges, den die US-Regierung ausgerufen hat. Deutschland leide besonders unter den Folgen, aber auch unter weltweiten Unsicherheiten und anhaltend niedrigen Investitionen. Hinzu kommen laut IW-Angaben „Sorgen aus dem eigenen Land: Nach wie vor sind die Standortkosten hoch, bei größeren Anschaffungen bleiben viele Deutsche vorsichtig. Das Land bleibt in der Rezession.“

Die Ergebnisse im Detail

Die US-Handelspolitik ist das größte Risiko für die Weltwirtschaft in diesem Jahr. Nach IW-Berechnungen würde die globale Wirtschaftskraft ohne die US-Zollpolitik in diesem Jahr um bis zu 0,8 Prozent höher ausfallen.

Die internationale Verunsicherung hält laut IW viele Unternehmer davon ab, zu investieren. Vor allem würden weniger größere Anschaffungen wie neue Maschinen und Fahrzeuge erfolgen. Besonders düster ist laut IW die Lage in der Industrie (siehe auch unsere EMI-Grafik auf Seite 12) und im Baugewerbe. Industriefirmen dürften nach dem Rückgang

von drei Prozent 2024 auch in diesem Jahr weniger Wertschöpfung erreichen als noch im Vorjahr – hohe Energiepreise, steigende Löhne und viele Regulierungen seien eine Belastung. Bauunternehmen müssen nach Einbußen von 3,7 Prozent 2024 auch 2025 weitere Einschränkungen hinnehmen: Auch hier würden hohe Baukosten aufgrund von Regulierungen die Konjunktur bremsen.

Die schlechte Entwicklung sei inzwischen auch auf dem Arbeitsmarkt angekommen: Seit Mitte 2024 schrumpft laut IW die Zahl der Erwerbstätigen. Im Sommer dürfte es bundesweit wieder drei Millionen Arbeitslose geben – das habe es zuletzt 2010 gegeben. „Die deutsche Wirtschaft steht unter enormem Druck“, sagt IW-Konjunkturchef Michael Grömling. „Die neue Regierung hat es jetzt in der Hand. Eine Trendwende ist möglich und überfällig.“ Das Infrastruktursondervermögen könnte die Konjunktur ankurbeln – wenn es mit schnellen Planungsverfahren abgerufen werde. Zudem würden die Unternehmen unter unnötig viel Bürokratie und hohen Steuern leiden. Die neue Koalition habe Entlassungen angekündigt – je schneller sie kämen, desto besser.

Internationale Lage weiter angespannt

Die „IW-Konjunkturprognose Frühjahr 2025“ wagt auch einen Ausblick auf die weitere Entwicklung der Weltwirtschaft. Diese leide vor allem unter dem geopolitischen Umbruch. Insgesamt bleibe die Weltwirtschaft zwar in diesem Jahr noch resilient und werde mit einem Expansionstempo von zwei Prozent zulegen. Die US-amerikanische Handelspolitik und die daraus entstehenden Verwerfungen im internationalen Warenverkehr würden aber beim globalen Warenhandel zu einer deutlichen Abschwächung führen. Dieser sollte nach IW-Einschätzung in diesem Jahr nur noch um 1,5 Prozent zulegen.

Die Gefahr einer Blockbildung in der Weltwirtschaft habe mit der neuen US-Regierung zugenommen. Die Einführung von Handelszöllen von zehn Prozent für alle US-Einfuhren und bis zu 145 Prozent auf chinesische Importe bringe erhebliche Abwärtsrisiken für die Weltwirtschaft und den globalen Handel mit sich. Vor allem der internationale Warenverkehr bleibe durch das protektionistische Umfeld

HCOB Einkaufsmanagerindex auch im Mai unter der 50-Punkte-Linie



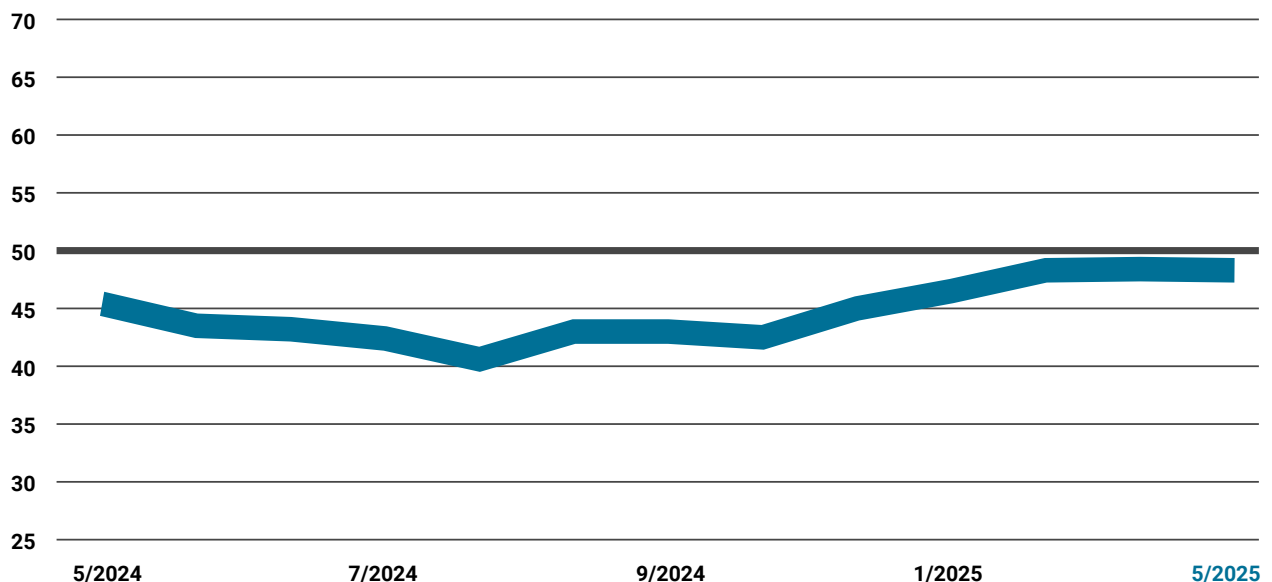
belastet. Vor dem Hintergrund des Politikwechsels in den USA seien insbesondere in Europa neue sicherheitspolitische Herausforderungen entstanden.

Im Frühjahr 2025 hätten diverse Stimmungsindikatoren für Unternehmen und Konsumenten auf eine moderate Wachstumsdynamik hingedeutet. Der Einkaufsmanagerindex (PMI) habe im März 2025 für die Gesamtwirtschaft in allen vom IW beobachteten Ländern oberhalb der 50-Punkte-Schwelle gelegen, ab der von einer Expansion auszugehen ist. Ausnahmen seien Japan und Frankreich. Dort liege der PMI jeweils darunter. In den USA bewege sich der Einkaufsmanagerindex mit rund 54 Punkten – trotz der Handelszöl-

le – deutlich oberhalb der Expansionschwelle. In China liege er mit knapp 52 Punkten über der Expansionschwelle. Getragen werde dieses Stimmungsbild aber vor allem von den Einkaufserwartungen im Dienstleistungssektor. Dieser befinde sich in allen betrachteten Volkswirtschaften im positiven Bereich, mit Ausnahme von Frankreich. Somit sehen die IW-Konjunkturexperten „weiterhin einen schwach laufenden Industriesektor in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften mit einem PMI unterhalb der 50-Punkte-Schwelle. Dies trifft auf das Vereinigte Königreich, Italien, Frankreich, Japan und den Euroraum zu.“

Frank Rösch, BME

EMI: Industrieproduktion profitiert im Mai von Exportaufträgen



Zeitraum	EMI-Gesamtwert	Industrieproduktion	Auftragseingang	Einkaufspreise	Verkaufspreise	Geschäftsaussichten
Mai 2025	48,3	51,4	49,2	43,3	48,6	58,7
April 2025	48,4	52,3	50,6	42,6	50,8	54,4
März 2025	48,3	52,1	50,9	48,4	48,8	58,6

INDUSTRIEPRODUKTION: Die Fertigung im Verarbeitenden Gewerbe Deutschlands ist im Mai 2025 den dritten Monat hintereinander gestiegen. Das kann hauptsächlich dem wachsenden Auslandsgeschäft zugeschrieben werden, wie die jüngsten Umfrageergebnisse zum HCOB Einkaufsmanagerindex (EMI) belegen. Der deutsche PMI notierte im Berichtsmonat bei 48,3 Punkten und damit nicht nur marginal unter dem Wert vom April (48,4), sondern auch seit nunmehr fast drei Jahren unter der Referenzlinie von 50,0 Punkten, die Wachstum von Schrumpfung trennt. Der jüngste EMI verschleierte dabei, dass das Produktionsvolumen seit März in jedem Monat gestiegen ist.

Koalitionsvertrag: Lieferketten absichern!

BUNDESREGIERUNG: Der Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD liegt vor. Auf mehr als 140 Seiten skizzieren die drei Regierungsparteien mögliche Auswege aus der politischen Stagnation und wirtschaftlichen Misere. BIP hat das Dokument danach untersucht, was sich für Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management ändern könnte.

In der Präambel des Koalitionsvertrages wird zunächst klargemacht, dass Deutschland vor historischen Herausforderungen stehe. „Die Politik der kommenden Jahre wird maßgeblich darüber entscheiden, ob wir auch in Zukunft in einem freien, sicheren, gerechten und wohlhabenden Deutschland leben. Wir wissen um diese Verantwortung und richten unser Handeln und unsere Politik daran aus. Wir bleiben eine offene und international orientierte Volkswirtschaft, stärken den europäischen Binnenmarkt, schließen neue Handelspartnerschaften und sichern unsere Lieferketten ab“, heißt es weiter.

Der aktuelle Koalitionsvertrag enthält eine Reihe von Kernthemen, die auch Auswirkungen auf den industriellen Einkauf, die Logistik und das Supply Chain Management deutscher Industrieunternehmen haben werden.

Modernisierung industrieller Prozesse

Es wird ein deutliches Bekenntnis zu Investitionen in Schlüsseltechnologien abgelegt. Dabei geht es um den weiteren Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Optimierung der Produktions- und Logistikprozesse. Die Digitalisierung soll helfen, Arbeitsabläufe transparenter und effizienter zu gestalten.



enter zu gestalten – ein entscheidender Faktor zur nachhaltigen Sicherung der Supply Chains. „Wir wollen ein digital souveränes Deutschland. Dazu werden wir digitale Abhängigkeiten abbauen, indem wir Schlüsseltechnologien entwickeln, Standards sichern, digitale Infrastrukturen schützen und ausbauen. Wir schaffen europäisch integrierte und resiliente Wertschöpfungsketten für Schlüsselindustrien, von Rohstoffen über Chips bis zu Hard- und Software“, heißt es wörtlich im Koalitionsvertrag.

Digitale Vernetzung der Logistikketten

Neben der Optimierung der Fertigungsabläufe wird auch die digitale Anbindung von Verkehrs- und Logistiksystemen in den Fokus gerückt. Die Integration moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in die Transportinfrastruktur soll dazu beitragen, Störungen zu minimieren und eine bessere Steuerung von Lieferketten zu ermöglichen.

Investitionen in Verkehrswege

Der Vertrag sieht erhebliche Investitionen in den Ausbau und die Instandhaltung von Straßen, Schienen, Wasserwegen und Häfen vor. Für Unternehmen bedeutet dies verbesserte Transportbedingungen und die Möglichkeit, logistische Prozesse effizienter zu gestalten. Die Modernisierung der Infrastruktur ist essenziell, um Engpässe zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie langfristig zu sichern. Mit Blick auf den umweltfreundlichen Verkehrsträger Schiene heißt es: „Investitionen in das deutsche Schienennetz werden gesteigert. Investitionen in die Digitalisierung werden mit einem Schwerpunkt auf digitale Stellwerke und eine flächendeckende ETCS-Ausrüstung priorisiert (Anm. d. Red.: ETCS ist das European Train Control System, ein einheitliches Zugbeeinflussungssystem für Europa, das die verschiedenen nationalen Systeme ablösen und den grenzüberschreitenden Schienenverkehr vereinfachen soll. Die fahrzeugseitige Ausstattung haben wir im Blick. Elektrifizierung ist Klimaschutz: Wir werden sie beschleunigen und auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis verzichten.“

Stärkung nationaler Lieferketten

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Erhöhung der Widerstandsfähigkeit von Lieferketten. Hierzu zählen Maßnahmen zur Verringerung der Abhängigkeit von globalen Zulieferern, der Abschluss neuer Handelspartnerschaften und strategische Initiativen zur Förderung der Inlandsproduktion. Dies betrifft insbesondere Schlüsselindustrien, in denen Rohstoff- und Komponentenlieferungen kritisch sind.

Rohstoff-Strategie

Ziel sei es, den Primärrohstoffverbrauch so weit wie möglich zu reduzieren, heimische sowie europäische Ressourcen besser zu nutzen, Rohstoffimporte zu diversifizieren und Handels- und Rohstoffpartnerschaften auf Augenhöhe abzuschließen. Die neue Bundesregierung will ihre Kreis-

Wir werden Projekte zur Gewinnung kritischer Rohstoffe unterstützen.

laufwirtschaftsstrategie pragmatisch umsetzen und eine Digitalisierungsinitiative zur Schließung von Stoffkreisläufen starten. Gleichzeitig unterstützt sie die Gewinnung heimischer Rohstoffe und plant, hierfür die rechtlichen Genehmigungen zu erleichtern – all das pragmatisch unter Wahrung der Umwelt- und Sozialstandards. Weiter heißt es: „Wir werden Projekte zur Gewinnung und Weiterverarbeitung von kritischen Rohstoffen in Europa unterstützen und statten hierfür den nationalen Rohstofffonds mit zusätzlichen Mitteln aus. Wir werden die Rahmenbedingungen für die Gewinnung strategisch wichtiger Rohstoffe, wie hochreinem Salz oder Lithium, in der EU auf allen Ebenen verbessern. Die Bevorratung wichtiger Rohstoffe wollen wir erleichtern.“

Förderung von Reshoring-Strategien

Es wird angestrebt, Produktionsstandorte wieder verstärkt ins Inland zu holen. Unternehmen profitieren hier von staatlichen Förderungen und Rahmenbedingungen, die die Rückverlagerung von Produktionsprozessen unterstützen – ein Aspekt, der die gesamte Supply Chain in puncto Stabilität und Planbarkeit nachhaltig stärken kann.

Konkret heißt es dazu im Koalitionsvertrag unter dem Punkt Gesundheitswirtschaft: „Wir stärken die industrielle Gesundheitswirtschaft, insbesondere die pharmazeutische Industrie und Medizintechnik, als Leitwirtschaft. Die Versorgungssicherheit stärken wir durch Rückverlagerung von Produktionsstandorten für kritische Arzneimittel und Medizinprodukte nach Deutschland und Europa.“

Umwelt- und Klimaschutz in Produktionsprozessen

Der Koalitionsvertrag verpflichtet sich zu ambitionierten Klimazielen. Für die Industrie bedeutet dies unter anderem die Umstellung auf emissionsärmere oder – im Idealfall – CO₂-neutrale Produktionsprozesse. Dies wirkt sich auch auf den industriellen Einkauf aus, da vermehrt grüne Technologien und nachhaltige Materialien bevorzugt werden.

[Hier](#) kann das PDF des Koalitionsvertrages heruntergeladen werden.



Der Zollstreit zwischen den USA und China droht sich auch auf den Rohstoffsektor auszuweiten. Die politische Führung in Beijing erwägt einen Exportstopp Seltener Erden. Das könnte für die deutsche Industrie gravierende negative Auswirkungen haben.

Westen noch lange von Chinas Seltenen Erden abhängig

ROHSTOFFE: Die größte Volkswirtschaft Asiens bleibt das wichtigste Förderland für die begehrten Industriemetalle. Eine aktuelle Studie der Deutschen Rohstoffagentur (DERA) bewertet weltweite Seltene-Erden-Projekte.

„Weltweit sind rund 470 Lagerstätten von Seltenen Erden bekannt. Zwar liegen knapp 200 von ihnen außerhalb Chinas, dennoch verfügt das Land bei Weitem über die größten Reserven und Produktionsmengen, weshalb der Westen gerade bei der Versorgung mit den sogenannten schweren Seltenen Erden noch für lange Zeit von China abhängig sein wird. Ein Grund dafür sind auch die gegenwärtig niedrigen Weltmarktpreise. Sie erschweren die Entwicklung von neuen Projekten in anderen Ländern. Außerdem fehlt es dort häufig an der nötigen Infrastruktur, Investoren und vor allem Know-how.“ Das ist das Ergebnis einer neuen Studie der Deutschen Rohstoffagentur (DERA) in der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR),

die bei einem Industrieworkshop in Berlin vorgestellt wurde.

Für die Energie- und Mobilitätswende unersetzlich

Seltene Erden (SE) stecken in Magneten, Metalllegierungen oder Katalysatoren und sind nicht so selten wie ihr Name vermuten lässt. 16 Elemente zählen zu dieser Gruppe, darunter Lanthan, Neodym, Dysprosium oder Terbium. Sie werden in zahlreichen Hochtechnologiebereichen eingesetzt und sind für die Energie- und Mobilitätswende unersetzlich. Dennoch ist der Markt für SE nach Einschätzung der DERA-Experten seit vielen Jahren mit unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert.

„Alle Unternehmen, die derzeit Seltene Erden fördern oder verarbeiten, melden wirtschaftliche Probleme, auch die in China“, berichtet Harald Elsner, Mitautor der neuen DERA-Studie. Das Problem: Zwar solle die Nachfrage nach Seltenen Erden zumindest für Permanentmagneten, also für Verwendungen in der Elektromobilität und für Windkraftanlagen, zukünftig deutlich steigen. „Doch noch ist davon auf dem Markt wenig zu merken“, so Elsner. Zudem seien alle anderen Verwendungsbereiche im Bedarf stabil, wenn nicht sogar rückläufig. So hätten es gerade neue Projekte außerhalb Chinas äußerst schwer, ihre Wirtschaftlichkeit darzustellen. Viele Unternehmen verkünden zwar seit Langem, dass sie in Kürze die Produktion aufnehmen wollen, doch den Ankündigungen folgen keine Taten, so ein zentrales Resultat der Studie.

Australien als alternative Bezugsquelle

Besonders kritisch sei weiterhin die Versorgung mit schweren Seltenen Erden. Diese kommen immer noch zu 100 Prozent aus dem Reich der Mitte beziehungsweise werden unter nicht nachhaltigen Bedingungen in Myanmar abgebaut und in China raffiniert. An einer Lösung dieses geostrategischen Risikos seien vor allem Unternehmen interessiert, die Permanentmagnete einsetzen; diese würden häufig unter Zugabe der schweren Seltenen Erden Dysprosium oder Terbium hergestellt. Zu den betroffenen Unternehmen zählten nicht nur die weltweiten Automobilhersteller, sondern zum Beispiel auch die US-amerikanische Rüstungsindustrie. Vor diesem Hintergrund werde deutlich, warum US-Präsident Trump unter anderem an Grönland interessiert sei. Dort befinde sich die weltgrößte Lagerstätte schwerer Seltener Erden. Auch in Grönland sei eine Förderung bisher ausgeblieben.

Stattdessen würden schwere SE – wenn auch in geringen Mengen – eher aus Lagerstätten in Australien auf den Weltmarkt gelangen. So habe die Firma Lynas Rare Earths angekündigt, ab diesem Jahr in ihrem Werk in Malaysia und später auch in den USA aus australischem Erz schwere SE zu erzeugen. Zudem errichte die australische Firma Iluka Resources derzeit eine große Aufbereitungsanlage in Westaustralien, die ab 2027 ebenfalls schwere SE liefern soll. „Dies würde die Abhängigkeit der westlichen Welt von China bei diesen ganz speziellen Rohstoffen deutlich reduzieren“, ist BGR-Experte Elsner überzeugt.

Seltene Erden: Fact Sheet

Unter dem Begriff Seltene Erden werden Lanthan und die im Periodensystem auf Lanthan folgenden Elemente Cer, Praseodym, Neodym, Promethium, Samarium, Europium, Gadolinium, Terbium, Dysprosium, Holmium, Erbium, Thulium, Ytterbium, Lutetium einschließlich des chemisch ähnlichen Elements Yttrium zusammengefasst. Gelegentlich wird auch Scandium zu den SE gezählt.

- Lanthan, Cer, Praseodym und Neodym gehören zu den leichten SE (Cer-Gruppe) und kommen in den meisten Lagerstätten deutlich häufiger vor als die anderen.
- SE werden heute fast ausschließlich nach element- und hochreiner Aufbereitung in zahlreichen Hochtechnologiebereichen und Energiespartechnologien eingesetzt.
- Bis Ende der 1980er-Jahre waren die USA größtes Förderland. Ab der Jahrtausendwende stieg der Anteil Chinas an der weltweiten Bergwerksförderung auf mehr als 80 Prozent. Seit 2017 nimmt der Anteil Chinas ab, Australien, Myanmar und die USA haben ihre Bergwerksförderung ausgebaut.
- In China gab es neben den offiziellen Produktionsquoten (2021 = 168.000 t SE) in den vergangenen Jahren einen bedeutenden Anteil an illegalem Bergbau, der auf 10.000 bis 50.000 t SE geschätzt wurde. Durch stärkere Kontrollen und Maßnahmen der Zentralregierung wird angenommen, dass dieser aktuell stark abgenommen hat.
- China hat zwischen 2004 und Januar 2015 neben unterschiedlichen Handelsrestriktionen unter anderem Exportquoten für SE verhängt, wodurch es zu Befürchtungen von Lieferengpässen außerhalb Chinas kam.

[Download-Link](#) zur Studie

Weiterführende Informationen:

[BGR – Deutsche Rohstoffagentur – Seltene Erden](#)



Bildunterschrift

Mobilitätswende: Holt die Schiene jetzt auf?

TROTZ MISERABLER INFRASTRUKTUR, FEHLENDER GLEISANSCHLÜSSE UND ÜBERLASTETER TERMINALS funktioniert die Schiene für feste Relationen erstaunlich gut. Verlader wie BSH Hausgeräte, Warsteiner oder Gerolsteiner zeigen, wie sich Transporte zuverlässig aufs Gleis bringen lassen – vorausgesetzt Infrastruktur, Systemdenken und Partner stimmen. Abgehängt bleibt der ländliche Raum und es fehlt ein flächendeckend funktionierendes Konzept für kleinere Volumina.

Private Güterbahnen und DB Cargo transportierten in Deutschland 2023 rund 135,5 Milliarden Tonnenkilometer. Eisenbahnunternehmen und damit Wettbewerb gibt es für Verlader auf der Schiene genug: Der Marktanteil der privaten Güterbahnen liegt bei fast 60 Prozent. Trotzdem rollen weiterhin 75 Prozent aller Transporte über die Straße. Und das, obwohl die Schiene ein Achtel weniger Treibhausgase pro Tonne und Kilometer produziert als Lkw-Transporte und 30 Prozent der CO₂-Emissionen auf Europas Straßen nach wie vor vom Schwerlastverkehr stammen.

Zu alt, zu voll, zu kaputt: So beschreiben die privaten Güterbahnen das deutsche Schienennetz in ihrem jüngsten Wettbewerbsbericht. Die bundeseigene Infrastrukturgesellschaft InfraGo teilt die Einschätzung und erklärt im Zustandsbericht 2024, dass neben Weichen, Gleisen, Brücken unter anderem auch jedes zweite Stellwerk in Deutschland erneuert werden müsse. Mit dem im April verabschiedeten Koalitionsvertrag und dem Sondervermögen für die Verkehrsinfrastruktur scheinen für den überfälligen Refit nun (endlich) das Geld und der politische Wille vorhanden zu sein. Anlass für die BIP-Redaktion zu fragen, welche Veränderungen nötig sind, damit die Schiene als klimafreundliches Transportmittel stärker in die betriebliche Logistik eingebunden werden kann.

Was braucht die verladene Wirtschaft?

Was die Gespräche mit Güterbahnen, digitalen Akteuren, Verbänden und Verladern zeigen: Das Missverhältnis Straßen-/Gleistransport liegt nicht am Unwillen der verladenden Wirtschaft. Unternehmen, für die die Schiene Teil der Warenlogistik ist, wollen vom Gleis trotz aller Herausforderungen nicht runter und den Schienengüterverkehr sogar ausbauen. Andere Verlader wiederum würden liebend gern auf den Zug aufspringen. Ihnen fehlt jedoch – etwa für kleinere Sendungsgrößen – das passende Angebot oder die Infrastruktur im ländlichen Raum macht die Verlagerung schwierig.

Denn das Schienensystem in Deutschland ist zusammenge schrumpft: Seit 2018 wurden mehr als 5.400 Kilometer, darunter viele Nebenstrecken, stillgelegt. Parallel ist die Zahl der privaten Gleisanschlüsse seit 1994 um 80 Prozent gesunken.

Studien zeigen: Ab 300 Kilometern Strecke lohnt intermodal

Nicht nur die Emissionen, auch wirtschaftliche Betrachtungen sprechen für einen Ausbau des Schienengüterverkehrs: Nach einer Analyse des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML lohnt es sich für Verlader bereits ab 300 Kilometern Transportweg, über einen Kombiverkehr nachzudenken und entsprechende Angebote einzuholen. Der Kombinierte Verkehr (KV) umfasst Intermodalverkehre mit standardisierten Ladeeinheiten. Das sind Container, Wechselbrücken, Trailer. Lkw im Vor- und Nachlauf dürfen 44 Tonnen statt 40 Tonnen Gesamtgewicht

**Ab 300 Kilometern mit
30 Kilometern Vorlauf ist
der Kombinierte Verkehr
oft kostenneutral zum Lkw,
ab 500 bis 700 Kilometern
häufig deutlich günstiger.**

Bundesamt für Logistik und Mobilität

aufweisen. Die Vor- und Nachläufe sind von Fahrverboten an Sonn- und Feiertagen und Ferienzeiten ausgenommen und die Lkw können von der Kfz-Steuer befreit werden.

Umschlagterminal in der Nähe?

Interessant wird Kombinierte Verkehr, analysierten die Logistikexperten, sobald das nächstgelegene Umschlagterminal bis 30 Kilometern entfernt ist oder bis 100 Kilometern bei großen Gesamtdistanzen: „Ab 300 Kilometern mit 30 Kilometern Vorlauf ist der KV oft kostenneutral zum Lkw, ab 500 bis 700 Kilometern häufig deutlich günstiger“, lautet das Ergebnis der Untersuchung. Gemäß Bundesamt für Logistik und Mobilität arbeitet jedoch weniger als die Hälfte der Logistikunternehmen und Verlader mit Kombinierten Verkehren. Der Kombinierte Verkehr gilt als aufwendig, bei vielen Umschlagvorgängen und längeren Standzeiten außerdem als teuer. Zumal es regional an KV-Umschlagterminals immer wieder zu Engpässen und Verzögerungen kommt.

Mehr Zugangspunkte von der Straße zum Gleis

Die Kombination Straße–Schiene ist eine wichtige Voraussetzung für die Mobilitätswende. Michael Jungk: „Wir brauchen mehr Zugangspunkte von der Straße zur Schiene – durch neue Korridore und Terminals.“ Jungk leitet die BME-Sektion Supply Chain Management (SCM) und Logistik. Er ergänzt: „Man muss die einzelnen Verkehrsträger effizienter miteinander vernetzen.“ Auch die letzte Meile und kleinere Sendungsgrößen müssten beim Ausbau der Infrastruktur mitgedacht werden. Jungk: „Wir brauchen ein System, das nicht nur das große Volumen bedienen kann, sondern auch flexibel genug für kleinere Bedarfe ist.“ »



„Wir brauchen mehr Zugangspunkte von der Straße zur Schiene – durch neue Korridore und Terminals.“

Michael Jungk
Leiter der BME-Sektion SCM und Logistik



„Die Informationen über freie Kapazitäten am Markt sind für Verlader und Speditionen kaum ersichtlich.“

Alexander Below
Railflow

Rail-Flow: Damit Züge nicht aneinander vorbeifahren

Tatsächlich halten organisatorische Hürden kleinere und schienenunerfahrene Verlader von (kombinierten) Schienentransporten ab. So laufen die Transportanfragen für Gleisstrecken oft noch per Telefon, Mail oder über die einzelnen Plattformen der nicht wenigen Anbieter. „Die Informationen über freie Kapazitäten am Markt sind für Verlader und Speditionen kaum ersichtlich“, erklärt Alexander Below von Rail-Flow, das Verlader, Operateure, Speditionen und Eisenbahnverkehrsunternehmen deshalb auf einer zentralen Plattform vernetzt: Eisenbahnunternehmen und Operateure können dort ihre Angebote und freien Kapazitäten einstellen, Verlader können Transporte anfragen, buchen und abwickeln. Ein simples, aus vielen anderen Industrien bekanntes Prinzip, das in diesem Fall verhindert, dass Züge aneinander vorbeifahren. Die Plattform wird vom Bundesprogramm „Zukunft Schienengüterverkehr“ des Bundesverkehrsministeriums gefördert.

Angebot und Nachfrage zusammenbringen

Man wolle Angebot und Nachfrage im Schienengüterverkehr sichtbar machen, die Prozesse vereinfachen und die Eisenbahn als Transportmittel wettbewerbsfähiger machen, beschreibt Alexander Below die Mission. Das sehen auch Projektpartner wie Captrain und Fraunhofer IML so. Weniger die physische Infrastruktur verhindere Schienentransporte, sondern der Mangel an durchgängigen digitalen Prozessen und Transparenz, ist der Logistikexperte überzeugt.

Captrain: Angebot für kleine Sendungsgrößen

Rail-Flow-Projektpartner Captrain ist mit 6,7 Milliarden Tonnenkilometern Transportvolumen einer der größten DB-Konkurrenten im Güterverkehr. Das in Berlin beheimatete Eisenbahnunternehmen ist Teil der französischen SNCF. Vertriebsleiter Achim Lutz sieht beim Umstieg aufs Gleis auch die verladende Wirtschaft in der Pflicht: „Natürlich muss eine prinzipielle Bereitschaft vorhanden sein, auf die Schiene zu gehen.“ Güter vom Lkw einfach auf den Waggon zu packen, funktioniert nicht: „Der Wechsel ist häufig mit Veränderungen in den logistischen Abläufen verbunden. Dazu braucht es einen intensiven Austausch und zeitlichen Vorlauf“, sagt er.

Gut eingespielte Schienensysteme seien auch in Krisenzeiten ausgesprochen robust, verweist Lutz auf die Resilienz von Eisenbahntransporten: „Die Systeme, die wir seit Jahren fahren, funktionieren zuverlässig – selbst wenn es auf den Strecken schwierig wird.“ Die Schiene sei ideal für längerfristige Lösungen, dann können auch ergänzende Ad-hoc-Transporte leichter umgesetzt werden. Als Plan B sollte sie deshalb von Anfang an eingeplant und mitgenutzt werden, rät Lutz. Am besten laufen die Ganzzüge. Die Einzelwagenverkehre, für die Wagen an verschiedenen Orten eingesammelt, in Rangierbahnhöfen neu zusammengestellt und weitertransportiert werden, gelten als kosten- und zeitintensiv: „Einzelwagenverkehre können sinnvoll sein – aber sie müssen neu gedacht und wirtschaftlich tragfähig gemacht werden“, sagt BME-Logistikexperte



„Ein Transport mit zehn Wagen kann bei intelligenter Bündelung konkurrenzfähig sein.“

Achim Lutz
Captrain

Jungk. Für zeitkritische, stark schwankende Sendungsgrößen sind sie seiner Einschätzung nach noch keine Alternative zum Lkw.

Bessere Auslastung bestehender Züge

Anders sieht es bei Warenmengen aus, die in bestehende Zugsysteme integriert werden. Captrain verfolgt diesen Ansatz. Achim Lutz: „Ein Transport mit zehn Wagen kann bei intelligenter Bündelung konkurrenzfähig sein“, erklärt er. Fahren die Wagen beladen zurück, kann sich der Transport für noch kleinere Sendungsgrößen rechnen. Die Zusatzwagen werden auf existierende Verbindungen aufgeschaltet und gegebenenfalls über vorgelagerte Sammelverkehre gebündelt. So verbessern die Anhänge auch die Auslastung der bestehenden Züge.

Im großen Stil braucht die Bündelung von Schienentransporten mehr Transparenz: „Neue Konzepte für Wagenladungsverkehre erfordern die digitale Vernetzung zwischen Marktteilnehmern und Nachfragern“, ergänzt Kapazitätsbroker Below von Railflow. »



Im Gütertransport gibt es auf der Schiene deutlich mehr Wettbewerb als im Personenverkehr. Trotzdem laufen drei Viertel der Transporte über die Straße.



„In unsere Verbindungen
kann sich jeder einbuchen.“

Wolfgang Rüsing
Boxx

Warsteiner mit eigenem Terminal

Warsteiner hat als Verlader die Bündelung von Transporten selbst in die Hand genommen. Die Brauerei betreibt über ihre Logistik-Tochter Boxx Intermodal Logistics und die Mönchengladbacher Thielemann Group Ganzzüge auf festen Relationen und setzt auf die Züge Drittverkehre anderer Verlader. „In unsere Verbindungen kann sich jeder einbuchen“, erklärt Wolfgang Rüsing. Der Logistiker managt für Boxx die Eisenbahnverkehre.

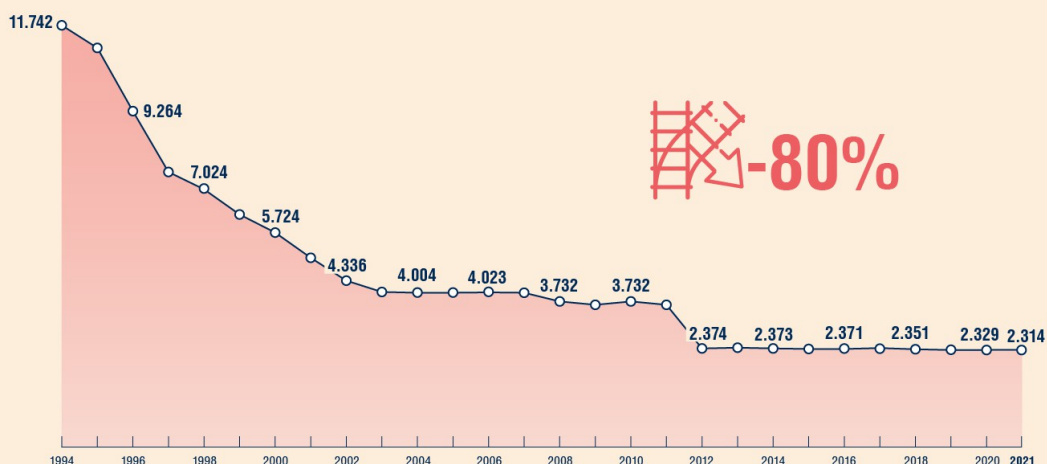
Die Bedingungen in Warstein sind für den Schienentransport ideal: Die Brauerei verfügt über ein eigenes Terminal mit sechs Gleisen, Portalkran und Reachstacker für den schnellen Containerumschlag. „Die Infrastruktur ist für eine Brauerei einmalig“, freut sich Rüsing. Die Container werden direkt in der Logistikhalle beladen und gehen dann auf den Zug. Viermal wöchentlich fährt die Westfälische Landes-Eisenbahn (WLE) für und von Warstein aus den Hamburger Hafen, einmal in der Woche München-Riem und Verona an.

Drittkunden machen Verbindungen wirtschaftlich

Seit 2022 können externe Verlader die Verbindungen nutzen: „Wir wollten unsere Infrastruktur und Logistikkompetenz zugänglich machen“, erklärt Andreas Gronover. Er leitet für Warsteiner die intermodale Logistik und ist Geschäftsführer von Boxx. Für ihn war klar: Die eigene Schienenlogistik wird durch Drittkunden effizienter. „Wenn die

Entwicklung der privaten Gleisanschlüsse von 1994 bis 2021

Im Netz der Deutschen Bahn AG



Quelle: Allianz pro Schiene | 05/2022 | auf Basis von Deutscher Bundestag (Drs. 19/9305, 19/28587, 20/1660)
Lizenz: © 1 Nutzung frei für redaktionelle Zwecke unter Nennung der Allianz pro Schiene

Seit Mitte der 1990er-Jahre ist die Zahl der privaten Gleisanschlüsse um vier Fünftel gesunken.

eigene Grundlast da ist, kann man andere mitnehmen und so die Schiene noch einmal wirtschaftlicher betreiben“, sagt er.

Für Verlader im Umkreis von 150 Kilometern organisiert Boxx Lkw-Vorlauf, Containerumschlag, Zwischenlagerung, Bahntransport und Nachlauf (Lkw, Seefracht). Die meisten kommen über Thielemann. Beim Vor- und Nachlauf profitieren die Drittkunden vom 44-Tonnen-Gewichtsvorteil des Kombinierten Verkehrs ohne dessen Nachteile (Engpässe an den Terminals, Verzögerungen, Komplexität) – auch deshalb ist das Angebot beliebt. „Die Kunden müssen sich um nichts kümmern“, betont Rüsing.

Hohe Pünktlichkeit

Die Zuverlässigkeit der Verbindungen ist enorm. Gronover: „Da wir den Zug nicht trennen, liegt unsere Pünktlichkeitsquote nahe 99 Prozent.“ In Hamburg hat der Zug eine Standzeit von acht Stunden, der Lokführer übernachtet und fährt am nächsten Tag weiter. „Pünktlichkeit ist immer auch eine Frage der Kosten“, sagt Rüsing zur Wirtschaftlichkeit der Verbindung. Müsstens Standzeiten teuer bezahlt werden, wirke sich das auf die Wirtschaftlichkeit schnell negativ aus: „Standzeiten und Trassenpreise dürfen nicht ausufern“, fordert er deshalb. Gleichzeitig müsse, wer pünktlich sein wolle, Standzeiten und Mehraufwände einplanen. Rüsing: „Das muss man sehr realistisch betrachten.“ »



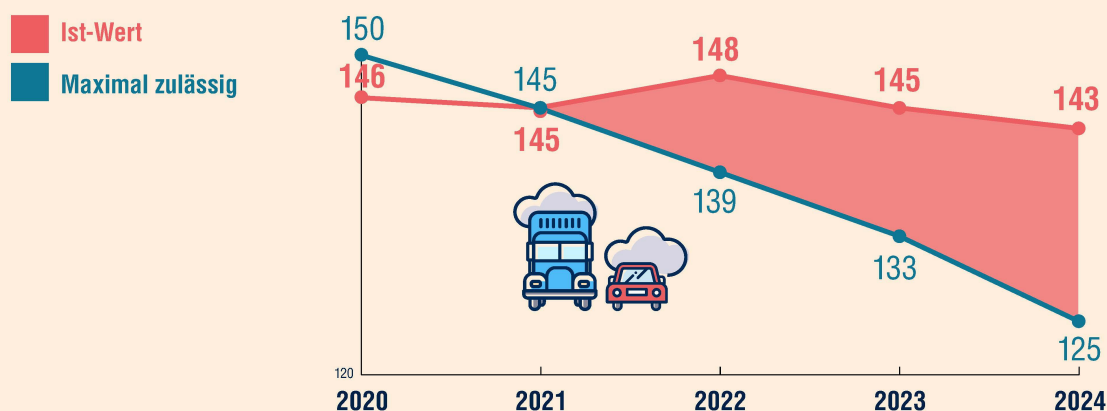
„Da wir den Zug nicht trennen, liegt unsere Pünktlichkeitsquote nahe 99 Prozent.“

Andreas Gronover
Warsteiner

Treibhausgas-Emissionen: Verkehrssektor verfehlt Ziele deutlich



Basis: Bundes-Klimaschutzgesetz, CO₂-Äquivalente in Millionen Tonnen



Quelle: Allianz pro Schiene | 03/2025 | auf Basis von Umweltbundesamt
Lizenz: © 1 Nutzung frei für redaktionelle Zwecke unter Nennung der Allianz pro Schiene

Der Verkehrssektor verfehlt seit 2020 seine Klimaziele deutlich. 30 Prozent der CO₂-Emissionen auf Europas Straßen stammen vom Schwerlastverkehr. Güterzüge haben einen achtmal geringeren CO₂-Fußabdruck als Lkw.



„Der Zug ist unser Backbone.“

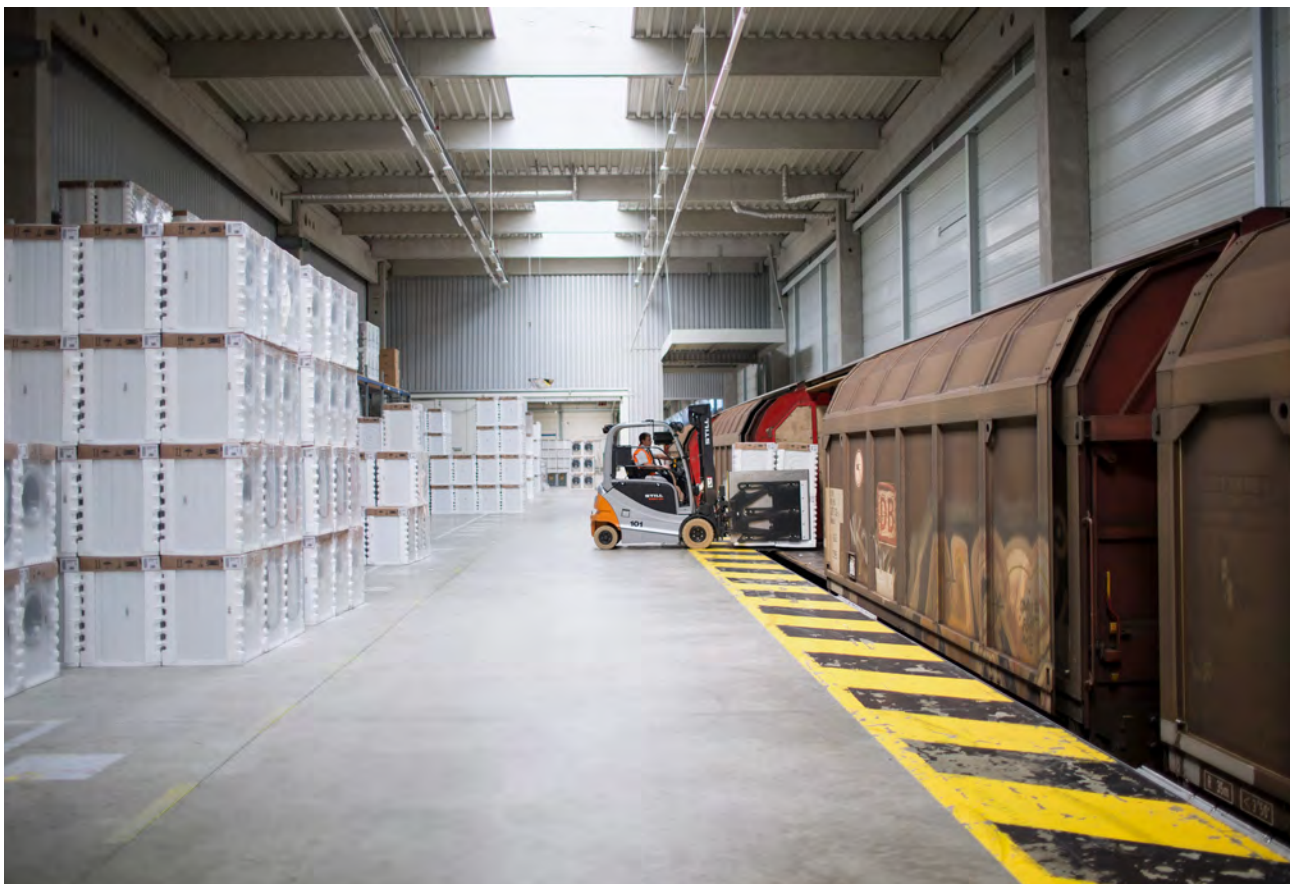
Jonas Egerer
BSH Hausgeräte

BSH Hausgeräte: Bahn als Rückgrat der Logistik

Einer der großen Verloader im Schienengüterverkehr ist BSH Hausgeräte. BSH produziert Geräte der Marken Bosch, Siemens, Neff und Gaggenau an 39 Standorten. Fast alle haben einen Gleisanschluss. Die Kühlschränke, Waschmaschinen und Trockner werden im Werk mit Staplern in den Zug geladen, durch Europa und an die Seehäfen transportiert. Reine Lkw-Transporte scheiden für BSH aus Klimagründen und aufgrund der Volumina aus. Die Schiene wird in der Logistik systematisch mitgedacht und hat auch für die internen Abläufe Vorteile: „Wir haben in den Werken Zeit, die Züge über Nacht in Ruhe zu beladen, das wäre bei Lkw-Transporten völlig anders“, sagt Jonas Egerer, der die globale Logistik bei BSH koordiniert.

Fertigware hin, Materialien zurück

Auf dem Rückweg werden die Züge mit Materialien für die Produktion beladen. Das zählt auf die Wirtschaftlichkeit der Verbindungen ein. „Der Zug ist unser Backbone“, betont Egerer. Der Betrieb laufe verlässlich, ließe sich gut planen, sei insbesondere bei den Ganzzügen sehr gut steuerbar und genieße auch bei den Mitarbeitenden in der Logistik eine hohe Akzeptanz.



Gleise in jedem Werk: BSH Hausgeräte belädt wie hier in Nauen Güterzüge direkt im Werk über Nacht.

Betrieben werden Ganzzüge und Einzelwagenverkehre. Wobei Letztere, so Egerer, herausfordernder würden. Dass beim Schienengüterverkehr die Wirtschaftlichkeit vom Sendungsvolumen abhängt, sei ein strukturelles Problem für kleinere Relationen und Einzelwagenverkehre, meint er. Hinzu komme die Infrastruktur: Knotenpunkte würden geschlossen, das Anlieferungsvolumen schwanke („An einem Tag kommen vier Wagen, dann wieder keiner“). Die Fixkosten – etwa für Lokomotiven, die nicht geteilt werden könnten – seien hoch. Der Logistik-Experte bemängelt auch das fehlende Track & Trace bei den Einzelwagenverkehren. Track-and-Trace beschreibt die lückenlose Verfolgung und Rückverfolgung von Paketen, Ladeeinheiten und Gütern entlang der gesamten Lieferkette, sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich.

BSH will – wie so viele erfahrene Verlagerer – die Schienentransporte weiter ausbauen. So soll Spanien mit eigenen Ganzzügen bedient werden. Für den Wechsel auf die iberische Spurbreite, die das bislang verhindert hat, braucht man nach Lösungen. Egerer sucht auch auf dem Gleis kreative Konzepte: „Wir wollen nicht das Produkt von der Stange“, sagt er.

Gerolsteiner: Herausforderung ländlicher Raum

Gerolsteiner Brunnen sitzt im ländlichen Raum – mitten in der Vulkaneifel. 55.000 Lkw werden für die bundesweite Abholung und Belieferung pro Jahr auf dem Gelände abgefertigt. Dass sich das bis auf Weiteres kaum ändern lässt, ist der Geschäftsführung ein Dorn im Auge: „Die Verlagerung des Güterverkehrs auf die Schiene ist ein wichtiger Teil unserer Dekarbonisierungsstrategie. Auf diese Weise könnten wir einen erheblichen Teil der Emissionen einsparen“, sagt Ulrich Rust, Geschäftsführer Technik und Logistik. 35 Prozent der CO₂-Emissionen entstehen bei Gerolsteiner in der Logistik. Auch der Fahrermangel ist ein Problem. Deshalb würde das Unternehmen lieber heute als morgen mehr Volumen verlagern.

100 Kilometer bis zum Güterbahnhof

Seit 2023 nutzt Gerolsteiner die Schiene für die Strecke Köln–Hamburg, bei 100 Kilometern Vorfracht. So weit ist der nächste Güterbahnhof entfernt. Die fehlende Anbindung und der Streckenverlauf bis Köln machten Intermodalkonzepte bislang schwierig bis unmöglich: „Obwohl die ländlichen Regionen rund 50 Prozent der Wirtschaftskraft in Deutschland erbringen, ist die Anbindung an die Schiene unterrepräsentiert und stellt bei der Dekarbonisierung der Logistik einen Standortnachteil dar“, kritisiert Rust. Zumal er weiß, dass eine Güterbahn bis zu 52 Lkw ersetzen kann. Die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit der Schiene stellt sich für Gerolsteiner nicht: „Der Schienengüterverkehr nach Hamburg bringt für uns Mehrkosten von circa sechs Prozent mit sich. Zugleich erreichen wir damit aber CO₂-Einsparungen von bis zu 70 Prozent im Vergleich zum Lkw-Transport. Damit ist dieser Trans-



„Obwohl die ländlichen Regionen rund 50 Prozent der Wirtschaftskraft in Deutschland erbringen, ist die Anbindung an die Schiene unterrepräsentiert und stellt bei der Dekarbonisierung der Logistik einen Standortnachteil dar.“

Ulrich Rust
Gerolsteiner

portweg für uns hoch sinnvoll. Nachhaltigkeit ist ganz klar der Treiber.“

Das Unternehmen hat ausgerechnet, dass es mit einer zeitgemäßen Infrastruktur für 70 Prozent seines Absatzes emissionsparende Kombiverkehre nutzen könnte. Hierzu bräuchte es jedoch den zweigleisigen Ausbau der stark ausgelasteten Eifelstrecke zwischen Köln und Trier, die nach der Hochwasserkatastrophe im Aartal teilweise zerstört wurde. „Jetzt wäre genau der richtige Zeitpunkt, sie zukunftsweisend wieder auf- und auszubauen“, sagt Rust, der sich in einem Aktions-Bündnis mit 25 weiteren Unternehmen und Organisationen für den Ausbau politisch engagiert.

Rusts Vision für das Intermodalkonzept für Gerolsteiner – mit Schienengüterverkehr für die Langstrecke und Pendelverkehr im E-Lkw in den Vor- und Nachläufen – steht. Was fehlt, sind die Gleise. Deshalb wird der Geschäftsführer Logistik nochmal deutlich und sagt: „Die Politik muss endlich verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, damit wir Nachhaltigkeit gestalten können.“

Annette Mühlberger, Fachjournalistin

US-Handelskrieg kennt nur Verlierer

DIE US-STRAFZÖLLE AUF IMPORTE treffen nicht nur China, Kanada, Mexiko oder die EU. Der von Trump ausgehende Handelskrieg ist vielmehr eine ernste Gefahr für die Weltwirtschaft. Für den deutschen Einkauf bedeutet das: Lieferketten stärken, Risikomanagement intensivieren, alternative und diversifizierte Beschaffungswege prüfen sowie multimodale Transportlösungen erarbeiten.

Nach der Vorstellung des neuen Zollpaketes durch US-Präsident Donald Trump befürchten viele Beobachter einen drohenden Handelskrieg. Dieser würde Deutschland schwer treffen, zeigen neue Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).

Eine IW-Schätzung, die die neuen Zusatzzölle für die wichtigsten US-Handelspartner im Modell von Oxford Economics simuliert, zeigt: Der kumulierte wirtschaftliche Schaden für die Bundesrepublik könnte über die vierjährige Amtszeit Trumps rund 200 Milliarden Euro betragen, für die Europäische Union etwa 750 Milliarden Euro. Das deut-

sche BIP läge im Jahr 2028 um etwa anderthalb Prozent niedriger als ohne Zölle, heißt es in einem IW-Bericht.

Aus einer Position der Stärke heraus reagieren

Für Deutschland sei der Zoll von 20 Prozent eine ökonomische Katastrophe. Dass die Höhe des Zolls an den Haaren herbeigezogen ist, macht es nach IW-Ansicht nicht besser: „Deren Höhe begründete Trump unter anderem mit der Mehrwertsteuer. Dabei benachteiligt diese US-Unternehmen gar nicht, schließlich gilt sie auch für europäische Unternehmen. Im Weißen Haus regiert die ökonomische Willkür – dass steigende Preise gerade die einkommens-



schwachen Trump-Wähler ärmer machen, scheint dem US-Präsidenten egal zu sein.“

Die EU müsse nun besonnen, aber aus einer Position der Stärke reagieren. Sie trete jetzt in eine neue Phase des Handelsstreits ein. Bislang sei es nach Einschätzung des IW darum gegangen, Trump mit Angeboten etwa bei Flüssiggas oder Rüstungsgütern zu locken. Jetzt sei die Zeit gekommen, dass die Europäische Kommission ihre Waffen zeige und ebenfalls eine Drohkulisse aufbaue.

Sind Zölle auf Dienstleistungen die Lösung?

Doch wo ansetzen? Ein Problem: Im Warenhandel habe die EU gegenüber den USA einen Überschuss von 157 Milliarden Euro im Jahr 2023 – bei einem umfassenden Zollkrieg im Warenhandel würden die Europäer deshalb den Kürzeren ziehen, so die IW-Meinung. Anders sehe es bei Dienstleistungen aus: Hier verzeichnet die EU laut Eurostat ein Defizit von knapp 109 Milliarden Euro – die USA wären also verwundbar.

Das IW ist sich sicher: Vor allem in einer Kategorie kann die EU der US-Wirtschaft schaden: Bei den Gebühren für die Nutzung geistigen Eigentums hatte sie 2023 ein Defizit von 125 Milliarden Euro. Gemäß amerikanischen Daten handle es sich dabei zu drei Viertel um Zahlungen von Tochterfirmen in der EU an ihren US-Mutterkonzern. Strafmaßnahmen würden daher kaum europäische Firmen treffen, ist sich das IW sicher. Allerdings wäre ein solcher Schritt handelspolitisches Neuland. Es wäre genauer zu prüfen, welche Folgen solche Gegenmaßnahmen für die europäische Wirtschaft hätten.

„Trumps Zollpolitik bedroht den Welthandel und damit die Lieferketten unserer Unternehmen und folglich die Versorgungssicherheit unserer Unternehmen und unserer Gesellschaft“, betont BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg. „Wir begrüßen, die ersten Gespräche zwischen den USA und China, um den Konflikt zumindest temporär zu entschärfen und den Warenfluss wieder zu stabilisieren. Die aktuellen Spannungen im Welthandel zeigen deutlich: Globale Handelsnetzwerke sind fragiler denn je. Die EU und ihre Mitgliedstaaten müssen jetzt geeint und strategisch handeln – sowohl politisch als auch wirtschaftlich. Der Zugang zu kritischen Rohstoffen muss gesichert, Freihandelsabkommen müssen vorangetrieben und notfalls Gegenmaßnahmen aktiviert werden.“

Corona sei laut Kleeberg die Generalprobe gewesen. Jetzt sei der Einkauf endgültig zum Krisenmanager geworden. „Was während der Pandemie Kür war, ist jetzt die BME-Community-Pflicht: resiliente Lieferketten, vorausschauendes Risikomanagement, alternative und diversifizierte Beschaffungswege sowie multimodale Transportlösungen.“

Kleeberg rät den Unternehmen, jetzt zu handeln und nicht abzuwarten. Einkauf und Logistik müssten jetzt alternative

Trumps Zollpolitik bedroht den Welthandel und damit die Lieferketten unserer Unternehmen.

Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

Routen suchen, multimodale Transportlösungen ins Auge fassen und die Diversifizierung ihrer Lieferketten vorantreiben. Dann ließen sich zukünftige Störungen abfedern.

Die Angriffe der Trump-Administration auf den freien Weltmarkt haben auch Auswirkungen auf die USA selbst. So verweist Jörg Krämer, Chefvolkswirt der Commerzbank AG, darauf, dass die höheren Zölle die Inflation in den Vereinigten Staaten anschieben dürften. Gleichzeitig belastete die hohe Unsicherheit die größte Volkswirtschaft der Welt. „Wir haben daher die Wachstumsprognose für 2025 und 2026 von jeweils 2,0 Prozent auf 1,7 Prozent beziehungsweise 1,9 Prozent gesenkt. Wegen der schwächeren Konjunktur dürfte die US-Notenbank die Zinsen im Quartalsrhythmus ab September dreimal um je 25 Basispunkte senken (bisher zweimal ab Dezember)“, prognostiziert Krämer.

DIHK-Außenwirtschaftschef Volker Treier rät, auf neue US-Zölle mit Weitsicht zu reagieren. Mit seiner aggressiven Zollpolitik eskaliere Washington den Handelskonflikt. Das werde „nicht als Befreiungstag in die Geschichte eingehen, sondern als Belastungstag – vor allem für die amerikanischen Konsumenten. Denn ein Fünftel ihres Konsums beziehen die Amerikaner aus dem Ausland.“ Deutschland und Europa seien „auch auf anderen Weltmärkten gut vertreten. Das müssen wir jetzt erst recht ausbauen. Viele andere Wirtschaftsregionen strecken uns die Hand aus. Da müssen wir jetzt beherzt einschlagen. Die Abkommen mit den Mercosur-Staaten sowie mit Indien müssen jetzt endlich unter Dach und Fach gebracht werden“, fordert Treier.

Frank Rösch, BME



Am 2. April 2025 stellte US-Präsident Donald Trump eine neue sogenannte reziproke Zollregelung vor. Seine Regierung hat erklärt, dass diese Zölle die Zölle und Handelsschranken anderer Länder ausgleichen sollen.

Den Zoll-Hammer verhindern!

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: Wie Einkaufsmanager ihre Lieferketten absichern und Kostenexplosionen verhindern können, beschreibt Lars Gempp, Country Head Customs & Trade Compliance der Novartis Pharma GmbH, Nürnberg, in einem BIP-Artikel.

Die aktuelle Entwicklung rund um die US-Zollpolitik zeigt deutlich: Handelskonflikte und politische Maßnahmen gewinnen massiv an Bedeutung und zwingen Unternehmen dazu, ihre Beschaffungs- und Risikostrategien grundlegend zu überdenken. Wer weiterhin erfolgreich im internationalen Handel agieren möchte, muss seine Lieferketten resilienter, flexibler und rechtssicher aufstellen.

Veränderte Spielregeln

Die aktuelle US-Zollpolitik zwingt Unternehmen weltweit zum Umdenken. Präsident Trump hat neue Zusatzzölle auf Importe aus nahezu allen Ländern angekündigt, einschließlich der Europäischen Union. Kurz darauf legte er eine 90-tägige Pause ein.

Grundlage hierfür ist Section 232 des US Trade Expansion Act von 1962. Diese Maßnahmen zielen offiziell auf den Schutz der nationalen Sicherheit und stärken „Made in America“, führen aber faktisch zu erheblichen Belastungen für europäische Exporteure. Für den Einkauf bedeutet dies: Beschaffungs- und Risikostrategien müssen neu ausgerichtet werden.

Rechtliche Anforderungen und Unternehmenspflichten

Die neuen Regelungen verpflichten Unternehmen, bei betroffenen Importen exakte Nachweise über den Ursprung ihrer Waren zu erbringen. Lediglich der Fokus auf die Bereiche Ursprungsfindung und Tarifierung der Waren wird damit einmal mehr in den Fokus gerückt. Fehlerhafte An-

gaben oder Versuche, Zusatzzölle zu umgehen, werden streng geahndet.

Die Europäische Union reagiert auf Basis der Verordnung (EU) 2023/2675 mit Gegenmaßnahmen; zunächst diplomatisch, dann gegebenenfalls mit handelspolitischen Restriktionen gemäß Verordnung (EU) Nr. 654/2014. Unternehmen müssen daher ihre Compliance-Prozesse verschärfen und sich auf eine komplexere internationale Handelslandschaft einstellen.

Auswirkungen auf Einkaufs- und Supply-Chain-Strategien

Die neuen Handelshemmnisse treffen alle Branchen. Einzelne Ausnahmen sind derzeit zwar bekannt, können sich jedoch stündlich ändern. Bereits heute ist absehbar, dass zusätzliche Zollkosten die Kalkulation vieler international agierender Unternehmen erheblich belasten.

Wer jetzt handelt, kann die Auswirkungen abfedern:

- **Lieferantenbasis diversifizieren:** Erweitern Sie Bezugsquellen gezielt auf Regionen außerhalb kritischer Ursprungsländer. Die Berücksichtigung der aktuellen Handelsabkommen ist hierbei unerlässlich.
- **Zollverfahren strategisch nutzen:** Verfahren wie aktive Veredelung oder Zolllager können Zollbelastungen legal reduzieren – vorausgesetzt, sie werden rechtzeitig und sauber dokumentiert angewendet. Die Einbindung der Zollabteilung in diese Verfahren sollte frühzeitig erfolgen, da diese Verfahren unter anderem auch mögliche Garantien gegenüber Behörden erfordern.
- **Tarifierung und Ursprung professionell prüfen:** Fehlerfreie Warentarifierungen und belastbare Ursprungsnachweise sind unverzichtbar, um Nachforderungen und Bußgelder zu vermeiden. Nicht nur für die Kalkulation der Abgaben ist diese Thematik ein Must-have, sondern auch im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine korrekte Tarifierung notwendig und zwingend vorgegeben.
- **Tariff Engineering als Option prüfen:** Die Überlegung, ob eine Aufteilung von komplexen Produkten in einzelne Bestandteile sinnvoll sein könnte, um über eine günstigere zolltarifliche Einreihung die Zollbelastung zu senken, sollte nicht außer Acht gelassen werden. Eine solche Maßnahme muss jedoch stets rechtskonform erfolgen und darf keine Umgehungstatbestände schaffen.
- **IT-gestützte Transparenz schaffen:** Ein „Zoll-Dashboard“ im ERP-System hilft, betroffene Waren, Länder und Märkte frühzeitig zu identifizieren und schnell zu reagieren. Oftmals besteht gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen noch die Herausforderung, dass die Daten nicht vorliegen oder nur bei den Zoll-

Erfolgreicher Einkauf braucht die frühzeitige Integration des Global Trade Management.

Lars Gempp, Country Head Customs & Trade Compliance der Novartis Pharma GmbH, Nürnberg

Dienstleistern vorhanden sind. Die Ansammlung und Zusammenführung dieser Daten im Unternehmen ist unerlässlich und schafft einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Rechtssichere Handlungsempfehlungen für Einkaufs- und Supply Manager

Einkaufsmanager sollten eng mit ihrer Zoll- und Exportkontrollabteilung zusammenarbeiten, Ursprungsermittlungen und Tarifierungsprüfungen bereits in die Angebots- und Ausschreibungsphase integrieren, klare Verantwortlichkeiten für Compliance im internationalen Warenverkehr schaffen, ihre Einkaufsteams regelmäßig zu aktuellen zoll- und handelsrechtlichen Entwicklungen schulen sowie kontinuierlich die weiteren Maßnahmen der US-amerikanischen und der EU-Seite beobachten. So schaffen sie den vollen Mehrwert für ihr Unternehmen.

Fazit

Die neue Zollrealität erfordert proaktives Handeln. Einkaufs- und Supply Chain Manager stehen in der Verantwortung, internationale Beschaffungsstrukturen rechtssicher und flexibel aufzustellen. Meine Empfehlung: Wer rechtzeitig reagiert, minimiert nicht nur Kostenrisiken, sondern stärkt auch die Widerstandskraft seiner Lieferketten gegen geopolitische Turbulenzen.

Lars Gempp

Regionale Divergenzen belasten das Auslandsgeschäft

DIE AKTUELLE DIHK-UMFRAGE „Going International 2025“ unter knapp 2.600 auslandsaktiven deutschen Unternehmen zeigt: Die USA unter der Trump-Administration sind vom Hoffnungsträger zur Problemregion geworden.

Der Welthandel befindet sich in einem grundlegenden Umbruch, der sich spürbar auf deutsche Unternehmen auswirkt. Protektionistische Tendenzen sind allgegenwärtig und erschweren das Auslandsgeschäft zunehmend. Das zeigt die aktuelle Umfrage „Going International 2025“ der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) unter knapp 2.600 auslandsaktiven Unternehmen mit Sitz in Deutschland.

Höhere Zölle, Gegenzölle, verschärfte Zertifizierungsanforderungen und neue Regulierungen setzten die Betriebe unter Druck. Eine Mehrheit der Unternehmen habe in den vergangenen Wochen und Monaten bei ihren internationalen Geschäften eine deutliche Zunahme von Handelshemmnissen festgestellt. Der erhoffte Exportaufschwung werde infolgedessen unterdrückt: Die Geschäftsperspektiven verbesserten sich leicht, blieben aber dennoch im negativen Bereich.

Das Niveau der Handelshemmnisse bleibe weltweit hoch. In den vergangenen zwölf Monaten habe mehr als jedes zweite auslandsaktive Unternehmen (58 Prozent) von zusätzlichen Handelsbarrieren berichtet. Besonders lokale Zertifizierungsanforderungen (59 Prozent) und verstärkte Sicherheitsauflagen (45 Prozent) erschwerte die Planung und treibe die Kosten in die Höhe. Hinzu kämen Sanktionen, intransparente Gesetzgebung sowie höhere Zölle und Local-Content-Vorgaben.

Deutliche Unterschiede zwischen den Weltregionen prägten derzeit das Auslandsgeschäft deutscher Unternehmen. Besonders Nordamerika, entwickelte sich zur Problemregion. „Die wachsenden Handelsbarrieren und protektionistische Signale aus Washington bereiten unseren Unternehmen große Sorgen“, sagt DIHK-Außenwirtschaftschef Volker Treier. 70 Prozent der Unternehmen erwarteten negative Auswirkungen der US-Handelspolitik auf ihre Ge-



schäfte. Noch im vergangenen Jahr hätten die USA als Hoffnungsträger gegolten. Jetzt habe sich die Lage für die deutschen Unternehmen mit US-Geschäft mit Abstand am stärksten verschlechtert. Die Verunsicherung durch die US-Handelspolitik strahle dabei auf alle Weltregionen aus. Trotz leichter Aufwärtstendenzen blieben die Geschäftsperspektiven für das laufende Jahr in fast allen Weltregionen negativ. Der in den Startlöchern stehende Aufschwung werde durch die große Verunsicherung ausgebremst. Was gestern für viele Geschäftsbeziehungen noch gegolten habe, müsse heute neu bewertet werden.

Die Herausforderungen für deutsche Unternehmen variierten je nach Weltregion erheblich. In den USA stellten höhere Zölle für die Hälfte der Unternehmen bereits eine Belastung dar – im Vorjahr seien es noch 24 Prozent gewesen. In China werde insbesondere der Zwang zu Local Content als Hindernis genannt (44 Prozent). Auch der Handel innerhalb der Eurozone werde von verschiedenen Hemmnissen, vor allem bürokratischen, erschwert: 55 Prozent der Unternehmen beklagten eine für sie mangelnde Transparenz der Gesetzgebung, 52 Prozent berichteten von erschwertem Zugang zu öffentlichen Aufträgen, 50 Prozent sähen lokale Zertifizierungsanforderungen als Problem. Sanktionen wirkten sich weiterhin insbesondere auf das Russlandgeschäft aus, wo 78 Prozent der betroffenen Unternehmen deren Einfluss spürten.

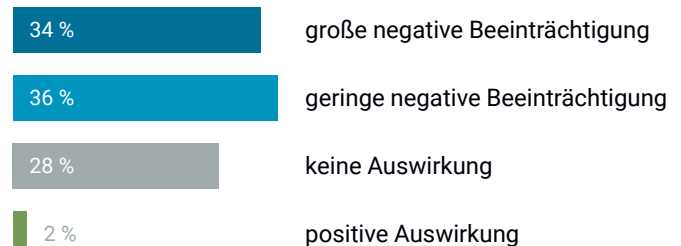
Hinzu kämen hausgemachte Hürden, die das internationale Geschäft zusätzlich belasten. „Wir erleben immer stärker, wie Regulierungen aus Deutschland und Europa auch die internationalen Geschäfte erschweren“, so Treier. Vier von fünf Betrieben (83 Prozent) berichteten von Schwierigkeiten wie bürokratischen Hürden und Unsicherheiten etwa bei der Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), den Auflagen der Verpackungsrichtlinie und dem CO₂-Grenzausgleich (CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism). Die langen Genehmigungszeiten beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) bereiteten 43 Prozent der Unternehmen weiterhin Schwierigkeiten – immerhin deutlich weniger als noch im vergangenen Jahr (57 Prozent). Hier seien die auf den Weg gebrachten Vereinfachungen bereits spürbar.

Angesichts globaler Herausforderungen brauche es mehr Tempo beim Abschluss von Handelsabkommen und weniger bürokratische Hürden. „Unsere Unternehmen sind dringend auf klare Rahmenbedingungen angewiesen, die Marktchancen eröffnen und längerfristig absichern“, betont Treier. „Wenn wir Betriebe bei ihrer Wertschöpfung zu Hau-

USA werden zur Problemregion

70 % der Unternehmen erwarten negative Auswirkungen der US-Handelspolitik auf ihre Geschäftstätigkeit:

Anteil



Quelle: Going International 2025



se nicht entlasten, verlieren wir international weiter an Boden.“ Treier drängt auf rasches Handeln: „Die Hindernisse im Außenhandel müssen besser heute als morgen fallen. Das globale Umfeld ist herausfordernd genug – zusätzliche Bürokratie dürfen wir uns nicht leisten.“

Unternehmen orientieren sich neu

„Die Ergebnisse der aktuellen DIIHK-Umfrage bestätigten die Einschätzung vieler unserer Verbandsmitglieder, dass geopolitische Unsicherheiten die internationale Beschaffung zunehmend erschweren und strategische Diversifikation unerlässlich machen. Besonders die USA verlieren als verlässlicher Handelspartner an Attraktivität. Die sprunghaften protektionistischen Maßnahmen der Trump-Regierung treiben Unternehmen zur Neuorientierung“, betont Olaf Holzgreffe, Leiter BME-International. Lokale Zertifizierungsanforderungen und Sicherheitsauflagen belasteten nicht nur die Kostenstruktur, sondern verzögerten auch Markteintritte erheblich. Der erhoffte Exportaufschwung bleibe aus, weil Unsicherheiten die Investitionen deutscher Unternehmen hemmen und Handelsbarrieren ihre Planungen massiv erschweren.

Die hohe Dynamik der Handelshemmnisse zwingt viele Firmen zu mehr Flexibilität und erhöhe die Bedeutung eines vorausschauenden Lieferkettenrisikomanagements. Hier sei vor allem der Einkauf gefragt. Die Global Player müssten sich weltweit auf eine anhaltend fragmentierte Handelslandschaft einstellen, in der regionale Anpassungen unumgänglich seien. Holzgreffe: „Die Zeiten einfacher, global integrierter Lieferketten sind vorbei – langfristig sind resiliente, diversifizierte Beschaffungsstrategien der Schlüssel zum Erfolg.“

Die komplette Auswertung der DIIHK-Umfrage „Regionale Divergenzen belasten Auslandsgeschäft“ finden Sie [hier](#). „Regionale Divergenzen belasten Auslandsgeschäft“



BME-Sourcing-Events 2025 – aktive Unterstützung in Zeiten permanenter Veränderungen

GLOBAL SOURCING: Der BME bietet seiner Community auch 2025 zahlreiche Sourcing-Events an, um ihre Beschaffungsherausforderungen zu lösen. Dazu zählen fünf Einkaufsinitiativen. Sie umfassen rund 30 Länder und vier Beschaffungsregionen rund um den Globus. BIP stellt sie im Einzelnen vor.

„Das aktuelle Kalenderjahr ist für deutsche Einkaufsmanager durch große Herausforderungen gekennzeichnet. Der Druck auf die globalen Lieferketten hält an und und die sich immer wieder verändernden Rahmenbedingungen werden schwer kalkulierbar. Dafür sorgen nicht zuletzt die kontroverse Handels- und Zollpolitik der Trump-Administration gegen den Rest der Welt und die daraus resultierenden Reaktionen der großen Exportnationen – allen voran China“, betont Olaf Holzgreffe, Leiter des Bereichs BME International.

Die Neuordnung der internationalen Märkte und der globalen Handelsarchitektur zwingt viele Unternehmen, ihre

Beschaffungsstrategien und ihr Supply Chain Management zu überprüfen. „Die Herausforderung für den Einkauf besteht jetzt darin, darin, die komplexe Supply-Chain-Partitur professionell zu orchestrieren. Das heißt für ihn konkret, Resilienz, Effizienz und Nachhaltigkeit zu stärken, gleichzeitig aber die klassischen Ziele wie Qualität, Preis und Zuverlässigkeit auf dem Schirm zu haben“, so Holzgreffe weiter.

Der BME unterstütze seine Community dabei, die zahlreichen Herausforderungen zu meistern. Für den Einkauf komme es jetzt vor allem darauf an, die Geschäftschancen in den globalen Beschaffungsmärkten noch konsequenter

zu nutzen. „BME International wird auch 2025 den Einkaufsorganisationen mit zahlreichen Aktivitäten bei der Erschließung neuer Beschaffungsmärkte helfen. Dazu zählen Informationsveranstaltungen ebenso wie der kontinuierliche Ausbau unseres Netzwerkes zur Intensivierung des Erfahrungsaustausches innerhalb der BME-Community“, so Olaf Holzgreffe weiter.

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. Highlights in jedem Jahr sind die Sourcing-Events. So verhalf der BME 2024 mehr als 250 deutschen Einkaufsorganisationen zu über 2.000 individuellen B2B-Meetings. Aktuell sind rund 3.400 verifizierte Lieferantenprofile aus 30 Ländern auf dem Portal www.bmematchmaking.com angelegt. Darunter befinden sich auch neue Märkte wie zum Beispiel Finnland, die baltischen Staaten, die Türkei, die Philippinen und Indonesien. Laut Holzgreffe sollen „weitere Beschaffungsmärkte hinzukommen. Unser Veranstaltungskalender für 2025 enthält eine Vielzahl interessanter B2B-Matchmaking-Termine.“

Einkaufsinitiative Finnland und baltische Staaten

Am 25. März feierte die 1. Einkaufsinitiative Finnland, Estland, Lettland und Litauen in Mainz ihre Premiere. Dort konnten deutsche Einkäufer ihre Lieferantennetzwerke erweitern und neue Geschäftspartnerschaften schließen. Diese Initiative wird vom BME im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) im Rahmen des Markterschließungsprogramms Mittelstand (MEP) der GTAI organisiert. Gemeinsam mit den lokalen Auslands-handelskammern (AHKs) suchte der BME in Finnland und den drei baltischen Staaten nach geeigneten Lieferanten, die die Bedürfnisse und Anforderungen der deutschen Einkäufer erfüllen.

Der Fokus der Veranstaltung lag auf den Industriezweigen Metallverarbeitung, Elektronik, Holz, Papier, IT und Maschinenbau. Finnland und die baltischen Staaten weisen nach Holzgreffes Einschätzung „ein erhebliches Geschäftspotenzial auf. Unsere Einkaufsinitiative fördert nicht nur die Zusammenarbeit zwischen deutschen Unternehmen und lokalen Anbietern, sondern ist auch ein strategisches Signal nach Europa, das die riesigen, noch ungenutzten Chancen in diesen Märkten aufzeigt.“

Ein Teilnehmer dieser Einkaufsinitiative sprach gegenüber BIP von sehr positiven Erfahrungen in den B2B-Verhandlungen. Er lobte zudem die gute Kommunikation, insbesondere im nachfolgenden Anfrage- und Angebotspro- ➤



Das Interesse deutscher Unternehmen an der Einkaufsinitiative Westbalkan ist ungebrochen.



Auch 2025 nutzen Global Player und KMU die Möglichkeit, ihr Lieferantenportfolio im direkten Gespräch mit Suppliern zu erweitern.

zess. Die Auswertungen zu Angeboten und Erstmustern liefen noch. Man werde dies aber weiterverfolgen.

Einkaufsinitiative Westbalkan

Am 4. Juni veranstaltete der BME nach München, Stuttgart, Frankfurt und Dortmund erstmals in Nürnberg gemeinsam mit den Auslandshandelskammern aus Serbien, Kroatien, Slowenien, Bosnien-Herzegowina, dem Kosovo, Albanien, Nordmazedonien und Montenegro die 11. Einkaufsinitiative Westbalkan. Zuvor konnten industrielle Einkäufer deutscher Unternehmen auf dem Internet-Portal des BME unter www.bmematchmaking.com aus einem Lieferantenpool mit über 250 qualifizierten Suppliern der Bereiche Metall, Konstruktion, Schweißbaugruppen, Guss und Schmiedeteile auswählen und ihre Meetings mit dafür infrage kommenden Lieferanten aus den Ländern des westlichen Balkans online buchen. Am Veranstaltungstag tauschten sich beide Seiten auf der Nürnberger B2B-Konferenz direkt vor Ort aus.

Holzgrefe: „Die Beschaffungsregion Westbalkan übt auf den Einkauf nach wie vor eine große Anziehungskraft aus und bietet ihm enorme Geschäftsmöglichkeiten und Wettbewerbsvorteile.“

Das zeigen auch die zahlreichen positiven Reaktionen der Einkäufer: „Dank der Sourcing-Veranstaltungen des BME konnten wir gezielt neue Lieferanten in Mitteleuropa und den Westbalkan-Staaten identifizieren. Viele der Unternehmen verfügen über hervorragende technische Kompetenzen und eine bemerkenswerte Wettbewerbsfähigkeit. Inzwischen konnten wir mehrere Lieferanten qualifizieren und in unser Portfolio aufnehmen – ein echter Mehrwert für unsere Beschaffungsstrategie“, sagte Jens Helbig, Einkaufsleiter der WP Kemper GmbH, eines in Rietberg ansäs-

sigen nordrhein-westfälischen Maschinen- und Anlagenbauers.

Einkaufsinitiative ASEAN

Das Motto „Beschaffungsnetzwerke gezielt ausbauen“ gilt auch für die 4. Einkaufsinitiative ASEAN. Sie konzentriert sich auf Lieferanten aus Vietnam, Malaysia, Thailand, Myanmar, den Philippinen, Indonesien, Laos und Kambodscha. Noch bis zum 4. Juli finden vorab geplante digitale Meetings zwischen Einkaufsmanagern und qualifizierten Lieferanten der Schlüsselindustrien Metallbau, Elektronik und Schweißbau sowie Guss- und Schmiedeteile an einem frei wählbaren Tag kostenfrei statt.

Die vom BMW geförderte Einkaufsinitiative ASEAN bietet deutschen Unternehmen einen direkten Zugang zu den Beschaffungsmärkten der Region. Diese punkten mit niedrigen Lohnkosten, einer jungen Bevölkerung und starken Branchen wie Elektronik, Textilien und Rohstoffe. Die größten Herausforderungen stellen Bürokratie, Infrastrukturmängel sowie fehlende Fachkräfte dar.

Holzgrefe: „Bei der Suche nach Beschaffungsalternativen zu China richten einkaufende Unternehmen verstärkt ihren Blick nach Südostasien. Zwar sind dort die Produktionskosten partiell höher als im Reich der Mitte, doch die Vermeidung etwaiger Strafzölle und die Option der Lieferkettendiversifizierung machen die südostasiatischen Beschaffungsmärkte für Global Player und KMU gleichermaßen interessant.“

Die ASEAN-Region erfordert von deutschen Firmen aber auch eine gezielte strategische Planung und lokale Anpassungen. Mit 680 Millionen Menschen und einem jährlichen Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Höhe von 3,8 Billionen US-

Dollar wird sie nach Einschätzung von Experten künftig eine noch wichtigere Rolle in den globalen Lieferketten spielen.

Einkaufsinitiative Indien

Der bevölkerungsreichste Staat der Erde gilt als aufsteigender Stern unter den Beschaffungsmärkten. Vor dem Hintergrund des geplanten Freihandelsabkommens zwischen der EU und Indien gewinnt der Standort für ausländische Konzerne zunehmend an Bedeutung.

Die **2. Einkaufsinitiative Indien** vom 11. bis 29. August 2025 wird vom BME in Zusammenarbeit mit den AHKs organisiert. Herzstück der Initiative sind Webinare und digitale B2B-Matchmaking-Treffen. Dort können Einkäufer deutscher Unternehmen direkt mit qualifizierten indischen Lieferanten in Schlüsselindustrien in Kontakt treten.

Indien beeindruckt durch sein schnelles Wirtschaftswachstum, das durch die expandierende industrielle Basis angetrieben wird. Mit seinem liberalisierten Markt und dem BIP-Ziel, eine 5-Billionen-Dollar-Wirtschaft zu werden, bietet das südasiatische Land wettbewerbsfähige Beschaffungs- und Produktionsmöglichkeiten in verschiedenen Sektoren.

Obwohl Indien traditionell eine dienstleistungsorientierte Volkswirtschaft ist, erhöht es aktiv seinen Anteil an der verarbeitenden Industrie. Mehrere Regierungsinitiativen sollen die Industrieproduktion fördern. Der Außenhandel mit Deutschland wächst stetig. Indien liefert wichtige Güter wie Chemikalien, Maschinen, Elektronik, Textilien und Automobilkomponenten. Trotz einiger Schwankungen im Handelsvolumen bleibt Indien ein wichtiger und stabiler Wirtschaftsstandort, der Kostenvorteile, qualifizierte Arbeitskräfte und strategische Handelsmöglichkeiten für die internationale Beschaffung bietet.

Einkaufende deutsche Unternehmen richten verstärkt ihren Blick nach Südostasien.

Olaf Holzgrebe, BME International

Save the Date

Der BME bietet vertiefende Informationen im Rahmen der kostenpflichtigen, zweitägigen Masterclass „Beschaffungsmarkt Indien“ am 11. und 12. September 2025 in Düsseldorf. Mehr dazu lesen Sie [hier](#).

Für viele deutsche Unternehmen ist Indien nach wie vor ein wenig erforschter, aber vielversprechender Markt. Während sich die Handelsbeziehungen zwischen der EU und Indien noch entwickeln, bietet dessen umfangreiche Zuliefererlandschaft wertvolle Möglichkeiten, insbesondere für Unternehmen, die alternative Beschaffungskanäle außerhalb Chinas aufbauen wollen.

11. CEE Procurement and Supply Forum in Krakau

Ein weiterer jährlicher Fixpunkt im BME-Sourcing-Veranstaltungskalender ist das **CEE Procurement and Supply Forum**, Forum, dessen Veranstaltungsort jährlich wechselt. Nach Budapest 2024 kehrt das bereits zum elften Mal stattfindende Event 2025 nach Krakau (Polen) zurück. Am 29. und 30. September haben Einkäufer die Chance, Lieferanten aus über 15 Ländern Osteuropas an einem Ort persönlich zu treffen. Gemeinsam mit AHK-Partnern und Verbänden wie dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft bietet das Forum auch Netzwerk und Erfahrungsaustausch. Neu ist 2025 ein Austauschformat zwischen deutschen Einkäufern und Kollegen des polnischen Einkaufsverbands PSML.

Einkaufsinitiative Maghreb

Die vom 11. bis 15. November dieses Jahres stattfindende **4. Einkaufsinitiative Maghreb** soll helfen, noch unentdeckte Beschaffungspotenziale in Nordafrika auszuschöpfen. Im Rahmen eines kostenfreien Sourcing Spotlights geben der BME und seine Partner industriellen Einkäufern Einblicke in die Potenziale des Beschaffungsmarktes Maghreb. Das für den 24. Juni geplante Webinar bereitet die Teilnehmenden auf die im Herbst anstehenden B2B-Gepräche mit leistungsfähigen Lieferanten vor. Der BME plant erstmals die Umsetzung eines Roadshow-Konzepts an drei verschiedenen Standorten. Den Auftakt bilden B2B-Gespräche in Frankfurt, danach folgen B2B-Matchmakings in Düsseldorf und – parallel zum 60. BME-Symposium Einkauf und Logistik – abschließend in Berlin. Ab sofort ist es möglich, sich kostenlos auf der **BME-Matchmaking-Plattform** online zu registrieren.

Frank Rösch, BME



Global Player zunehmend verunsichert

DER DIHK-AUSSENWIRTSCHAFTSREPORT 2025 zeichnet ein gemischtes Bild von der Lage in der deutschen Exportwirtschaft. Danach werden Handelsrestriktionen und Berichtspflichten immer mehr zur Belastung.

Zunehmende Berichtspflichten, Sanktionen und geopolitische Risiken verunsichern exportorientierte Unternehmen in Deutschland. Das zeigt der „Außenwirtschaftsreport 2025“ der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Grundlage für den Bericht ist eine Umfrage unter den 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) zu deren Bescheinigungsdienstleistungen und Beratungsschwerpunkten im Bereich der Außenwirtschaft.

„Der grenzüberschreitende Handel wird immer komplexer“, erklärt DIHK-Bereichsleiterin Melanie Vogelbach. „Das liegt zum einen an den zunehmenden geopolitischen Spannungen und Handelsbeschränkungen, zum anderen aber auch an aufwendigen Berichts- und Dokumentationspflichten für international agierende Unternehmen, bei-

spielsweise zu Lieferketten und Nachhaltigkeit. Europas Unternehmen fühlen sich erdrückt von der Vielzahl an Regulierungen.“ So zeigt der Report, dass der CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) der EU sowie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wie auch im Bericht 2024 Top-Themen unter den IHK-Beratungsdienstleistungen in der Außenwirtschaft waren. Doch auch der anhaltende russische Angriffskrieg gegen die Ukraine und die weiterhin bestehenden Sanktionen durch die Europäische Union erzeugen einen hohen Beratungsbedarf, teilt die DIHK weiter mit.

„Die weitreichenden Aus- und Einfuhrverbote, Sanktionsvorschriften im Dienstleistungsbereich sowie Transportverbote stellen die Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen“, sagt Vogelbach. „Neben den EU-Sanktionen gegen

Russland und Belarus rücken aber auch zunehmend die gegenseitigen Sanktionen zwischen den USA und China in den Fokus. Denn auch diese können extraterritoriale Auswirkungen auf deutsche Unternehmen haben.“

Digitale Verfahren bei Exportbescheinigungen auf dem Vormarsch

Neben der Beratung von Unternehmen gehört auch die Ausstellung von Ursprungszeugnissen (UZs) sowie Carnets zu den außenwirtschaftlichen Kernaufgaben der IHKs. Ein UZ ist ein in manchen Ländern für die Wareneinfuhr verpflichtendes Dokument, das den Ursprung der Waren bescheinigt. Carnets ermöglichen Unternehmen und Privatpersonen ein vereinfachtes Zollverfahren, wenn sie Waren wie Berufsausrüstung, Messegüter oder Warenmuster nur vorübergehend in Drittländer exportieren möchten.

2024 haben die IHKs laut eigenen Angaben rund 1,08 Millionen UZs für Ausfuhrsendungen in Deutschland ausgestellt. Dies sei ein leichter Rückgang von 1,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dabei stieg der Anteil der elektronischen Ursprungszeugnisse (eUZ) 2024 auf einen Rekordwert von 91 Prozent an, heißt es weiter.

Türkei, China, VAE und Indien führen erneut die Zielländer für eUZ an

eUZ werden für 220 Länder ausgestellt. Darunter sind laut DIHK-Angaben exotische Länder wie Samoa oder Dominika. Der Hauptteil der UZs sei 2024 auf Ausfuhren in die Türkei, China, die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) und Indien entfallen. Auf Platz eins sei die Türkei mit rund 180.000 UZs, gefolgt von China mit knapp 84.000 sowie den VAE und Indien mit jeweils circa 60.000 UZs.

Angesichts des hohen Handelsvolumens mit China könne die Zahl an UZs nicht wirklich überraschen. Anders aber bei der Türkei. Hintergrund seien neben Antidumpingmaßnahmen vor allem die Nachwirkungen einer Regelung von 2018, wonach Ursprungsnachweise praktisch zur Pflicht wurden. Damals habe die türkische Regierung die Regelung zur Vorlage eines Ursprungsnachweises in Ergänzung zur A.TR (der zollamtlichen Freiverkehrsbescheinigung als Nachweis der bereits erfolgten Verzollung in der EU) verschärft.

Unternehmen müssten mit einem solchen Nachweis belegen, dass ihre Ware nicht aus einem von der Türkei mit Zusatzzöllen oder Ausgleichssteuern belasteten Land stamme. Werde kein Nachweis vorgelegt, wird der Zusatzzoll automatisch fällig. Damit blieben als Nachweisform nur noch nichtpräferenzielle IHK-Ursprungszeugnisse oder zollseitig geregelte Präferenznachweise beziehungsweise diesbezügliche Vordokumente übrig. Folge: Unternehmen benötigten deutlich mehr Ursprungszeugnisse für ihr Türkei-geschäft. Zwar sei dieses Handelshemmnis auf Druck der DIHK von Ankara wieder zurückgenommen worden. Es zeigte sich auch in den vergangenen Jahren eine leichte

Besserung. Aber mit 180.000 Stück bleibe die Anzahl der UZs weiterhin deutlich zu hoch.

Eine Besonderheit in der Ausstellungspraxis stelle das Zielland Deutschland dar. Hierbei handele es sich um innerdeutsche UZs. Sie würden gebraucht, um bei exportorientierten Geschäften innerhalb von Deutschland, zum Beispiel bei einem Maschinenhersteller, der an einen Zwischenhändler in Deutschland verkauft, einen Nachweis über den Warenursprung zu haben. Der Zwischenhändler benötige das Ursprungszeugnis bei seiner IHK als Herstellernachweis, um dann zum Beispiel nach Chile exportieren zu können. Ungefähr 46.600 innerdeutsche UZs seien 2024 ausgestellt worden.

Wie die DIHK weiter berichtet, ging die Anzahl der ausgestellten Carnets 2024 minimal auf 21.634 zurück (2023: 22.140). Jedoch sei der Gesamtwert, der mit diesen Carnets zeitweise ins Ausland gelieferten Waren auf 1,88 Milliarden Euro angestiegen. Seit 2023 könne das Carnet in Deutschland elektronisch beantragt werden. Mittlerweile böten 90 Prozent der IHKs diesen Service elektronisch an. Zusammen mit der Internationalen Handelskammer (ICC) arbeite die DIHK an der vollständigen Digitalisierung des Carnet-Verfahrens.

Den vollständigen DIHK-Außenwirtschaftsreport 2025 finden Sie [hier](#).

Einkaufsinitiative Indien: Beteiligung noch bis 18. Juli möglich

Save the Date: Im Rahmen der 2. Einkaufsinitiative Indien haben Einkaufsmanager noch bis zum 18. Juli an einem frei wählbaren Tag die Möglichkeit, kostenfrei in Form individueller, vorab geplanter digitaler Meetings direkt mit qualifizierten Suppliern in Kontakt zu treten. Der BME, unterstützt durch das breite Netzwerk der Deutsch-Indischen Handelskammer, bringt als Organisator der Einkaufsinitiative Indien deutsche Einkaufsmanager mit südasiatischen Lieferanten in Schlüsselindustrien (unter anderem Metallbau, Elektronik, Guss- und Schmiedeteile, Schweißbau) zusammen. Zielsetzung ist es, Unternehmen aller Branchen einen umfassenden Marktüberblick über die Beschaffungsregion Indien zu verschaffen.

Ab sofort können sich interessierte Einkäufer auf der Internet-Plattform www.bmematchmaking.com kostenfrei registrieren und dort ihre Bedarfe, Wünsche und Anforderungen hinterlegen.



Hatte in seinem Statement zur Eröffnung der diesjährigen BME-eLÖSUNGSTAGE „die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen – unter komplexen geopolitischen und regulatorischen Rahmenbedingungen“ fest im Blick: BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg (im Bild).

16. BME-eLÖSUNGSTAGE im Zeichen von KI und Digitalisierung

DIE BME-eLÖSUNGSTAGE 2025 zogen wie in den vergangenen Jahren zahlreiche Einkäufer, Beschaffungslogistiker und Supply Chain Manager an. Rund 1.000 Teilnehmende diskutierten vom 13. bis 14. Mai 2025 in Düsseldorf die Megatrends im eProcurement. Eine der zentralen Fragen war die Rolle Künstlicher Intelligenz (KI) im Einkauf: nur ein Hype oder echter Wettbewerbsvorteil?

„Was uns zu der größten Veranstaltung für eLösungen im Einkauf zusammenbringt, ist mehr als nur Technologie. Es geht um die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen – unter komplexen geopolitischen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Und: Es geht darum, KI strategisch zu denken, nicht nur in Pilotprojekten, sondern als Teil der Unternehmens-DNA“, betonte BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg in seiner Eröffnungsrede.

Auch wenn das Alte Kesselhaus diesmal aus Brandschutzgründen nicht zur Verfügung stand, war die Stimmung im Areal Böhler gut. „Die hohe Beteiligung zeigt, dass das Interesse an praxisnaher Orientierung in einem zunehmend schwieriger werdenden Umfeld ungebrochen ist“, sagte Kleeberg.

Rund 100 Partner und Aussteller, vom Spezialisten bis zum Global Player, stellten in der begleitenden Fachmesse innovative Lösungsansätze zur Optimierung der Beschaffungsorganisation vor. „Nutzen wir die BME-eLÖSUNGSTAGE, um Wissen zu teilen, neue Perspektiven zu gewinnen und als BME-Community gemeinsam Fortschritt zu gestalten“, unterstrich Kleeberg zum Abschluss.

Erfolgreich durch die digitale Transformation

Mensch und Künstliche Intelligenz müssen nicht in Konkurrenz zueinanderstehen. Es gilt vielmehr, die jeweiligen Stärken für den Einkauf, die Beschaffungslogistik und das Supply Chain Management zu nutzen. So lautete das Fazit der Keynote Speaker im ersten Teil des Plenums der 16. BME-eLÖSUNGSTAGE in Düsseldorf.

Wie wichtig analoge Ideen in einer digitalen Welt sind, erklärte Henning Beck, Neurowissenschaftler und Autor. Denn laut Beck ersetzt die KI das menschliche Denken nicht. Während die KI lediglich Daten sammelt, sei das menschliche Gehirn in der Lage, diese auszuwerten und in kreative Ideen umzusetzen. Die KI sei deshalb eine gute Unterstützung bei der Verarbeitung großer Datenmengen, messbare Kennzahlen und Prozessoptimierung. Man müsse aber die Grenzen dieser Technologien verstehen, da sie nicht über kreatives Denken verfüge und nicht zwischen Ursache und Wirkung unterscheiden könne. Darüber verfüge nur das menschliche Gehirn. Beck plädierte deshalb dafür, mehr Ideen zu wagen, keine Angst vor Fehlern zu haben und einfach zu „machen, statt perfekt zu machen“.

Laut Patrick Foelck, Head of Strategy & Transformation, Roche, sollte der Einkauf die Chance ergreifen, Veränderung selbst voranzutreiben. Der technologische Wandel müsse angenommen werden und der Einkauf müsse sich strategisch so aufstellen, dass er für das eigene Unternehmen wertvoll und relevant bleibe. Wichtig ist laut Foelck, den Fokus zu verändern. Dazu gehöre auch, mehr die Kundenperspektive einzunehmen und in Lösungen zu denken und eine gute Digitalisierungsstrategie aufzustellen, da durch den klugen Einsatz moderner Technologien erhebliche Kostensenkungen im operativen Einkauf möglich seien. Entscheidend sei aber auch, dass in die Entwicklung von Talenten investiert werde. Während die KI Daten sammelt, sei es immer noch der Mensch, der diese analysiere, interpretiere und damit agiere.

„Machen ist wie wollen – nur krasser!“

Das Zusammenspiel Mensch und KI stand auch im Mittelpunkt des zweiten Teils des Plenums der 16. BME-eLÖSUNGSTAGE in Düsseldorf. Digitalisierung nachhaltig im Unternehmen zu verankern, ist das Ziel von Thomas Holzner, Founder of DigiNetworks, Siemens AG. Auch er

plädierte dafür, die Mitarbeitenden bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie frühzeitig einzubeziehen, damit die Technik akzeptiert und genutzt wird. Bei Siemens sei zu diesem Zweck das Projekt DigitalMIND ins Leben gerufen worden. Neben der Teilnahme an Workshops könnten die Mitarbeitenden in Challenges Aufgaben lösen, die das Verständnis für digitale Anwendungen fördern, und dabei Coins gewinnen, die in einem Belohnungsprogramm eingelöst werden könnten (zum Beispiel in ei-

... machen,
statt perfekt
zu machen ...

Henning Beck
Neurowissenschaftler und Autor

nem Coffee Talk mit dem CPO). Ziel sei es, dass sich die Mitarbeitenden und damit das Unternehmen immer weiterentwickeln. Laut Holzner lautet das Motto: „Machen ist wie wollen – nur krasser!“

Zukunftsfähige Partnerschaften und digitale Integration waren die zentralen Themen des Fachforums „Innovative Beschaffung“ am zweiten Kongresstag. Das Potenzial, das die Nutzung von AI-Agents im Einkauf darstellen kann, thematisierte Jens Zoll, Business Acceleration Lead, der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Laut Zoll werden sich die Anforderungen an die Rollen des Einkaufs sowie dessen Interaktion mit Geschäftspartnern und Lieferanten in den nächsten Jahren wesentlich verändern. AI-Agents können dabei unterstützen. Die Grundlage für eine sinnvolle Verwendung dieser Agenten seien Datenverfügbarkeit und solides Prozesswissen. Denn solange Interaktionen, Informationspunkte und Daten nicht digitalisiert im System vorliegen, blieben AI-Agents „blind“. Werden sie allerdings intelligent angelegt, können AI-Agents dort einen Mehrwert liefern.

Save the Date:

Die **17. BME-eLösungstage** finden am 19. und 20. Mai 2026 wieder im Areal Böhler in Düsseldorf statt.



Besucher und Aussteller im Meinungsaustausch: Welche Technologien bringen Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM echten Mehrwert?

BME-Benchmark TOP-Kennzahlen im Einkauf

DURCHSCHNITTSWERTE 2024: Auch die 18. Ausgabe des BME-Reports liefert wertvolle Informationen zur Optimierung der Beschaffungsprozesse in den Unternehmen. Die Erhebung ist nun schon seit vielen Jahren ein zuverlässiger Benchmark für Einkaufsabteilungen und bietet mit 25 Kennzahlen ein solides Fundament zur Bewertung der eigenen Performance im Vergleich zu anderen Wettbewerbern.

Die Herausforderungen für den Standort Deutschland sind immens: Die Infrastruktur ist in vielen Bereichen veraltet. Der Fachkräftemangel lähmt Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen. Hinzu kommt die ausufernde Bürokratie. Wie immer in Krisenzeiten sind vor allem die Beschaffungsprofis in den Unternehmen als Innovationstreiber und Kostendämpfer gefragt. Das spiegeln auch die aktuellen Ergebnisse der Fachpublikation „BME-Benchmark. TOP-Kennzahlen im Einkauf. Durchschnittswerte 2024“ wider. Manche Kennzahlen, die sich durch die Corona-Pandemie drastisch verändert hatten, sind auf dem Weg zu

Vor-Corona-Zeiten, andere wiederum zeigen deutlich die Auswirkungen des Produktionsrückgangs und der rückläufigen Auftragseingänge. Wie die Unternehmen darauf reagieren, variiert mit der jeweiligen Branche und der Größe der Unternehmen (Umsatzklassen), aber auch den individuellen strategischen Zielsetzungen. Dies führte dazu, dass es auch bei der diesjährigen Auswertung Ausreißer gab, welche die Kennzahlen beeinflussten. Wo es möglich war, haben wir dies berücksichtigt; allerdings wurde diese Kennzahl nach entsprechender Überprüfung nicht für alle Branchen und Umsatzklassen ausgewertet.



TOP-Kennzahlen: Kernaussagen auf einen Blick

Management, Controlling und Beschaffung benötigen ein Instrumentarium, das nicht nur die Leistung des Einkaufs widerspiegelt, sondern diese auch steuert: ein Kennzahlensystem. Mithilfe von Kennzahlen lassen sich unter anderem Prozesse planen, Entscheidungen treffen und Entwicklungen aufzeigen. Aus diesem Grund ermittelt der BME bereits zum 18. Mal die TOP-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

Nachfolgend werden hier einige wichtige Kennzahlen (Durchschnittswerte aller teilnehmenden Unternehmen im Branchenvergleich) kurz vorgestellt. Die den Einkauf stark betreffenden Entwicklungen 2023, wie zum Beispiel der Ukraine-Krieg und die Energiekrise, sind in die diesjährige Ausgabe eingeflossen und haben teilweise zu signifikanten Änderungen der Kennzahlen geführt.

Einkaufsvolumen in Prozent vom Umsatz

Diese Kennzahl gibt einen Überblick über strukturelle Unterschiede einzelner Branchen hinsichtlich der eigenen Wertschöpfung am letztendlichen Umsatz wieder. Die Zahl hat sich mit rund 51 Prozent im Vergleich zur Vorjahresausgabe leicht verringert.

Einkaufskosten in Prozent vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

Diese Kennzahl reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Kennzahl gut liegt, hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur. Die Einkaufskosten im Verhältnis zum Einkaufsvolumen liegen bei 1,65 Prozent (Vorjahresausgabe: 1,58 Prozent). Hiermit hat sich dieser Wert wieder in den langjährigen Korridor von 1,5 bis 1,7 Prozent begeben.

Einkaufsvolumen je Mitarbeiter im Einkauf

Diese sehr wichtige Strukturkennzahl spiegelt die Effizienz der Prozesse im Einkauf wider und zeigt die Arbeitsbelastung sowie die Verantwortung der Mitarbeiter im Einkauf. Im Jahresdurchschnitt verantwortet ein Einkäufer aktuell knapp zehn Millionen Euro Beschaffungsvolumen p. a. Dieser Wert hat sich somit im Vergleich zur Vorjahresausgabe leicht erhöht und bestätigt damit einen grundsätzlichen Trend. In den Jahren vor 2020 hatte sich der Wert kontinuierlich verringert.

Kosten je Bestellvorgang

Diese Kennzahl findet sich in den Kennzahlensystemen vieler Unternehmen wieder. Auf der operativen Ebene ist sie mit Sicherheit ein wichtiger Richtwert für die Gestaltung der Beschaffungsprozesse. Über mehrere Perioden betrachtet ist diese Auswertung ein wertvoller Indikator zur Beurteilung der eingeführten Bestellprozesse (zum Beispiel der Automatisierung).

Der BME-Benchmark „TOP-Kennzahlen im Einkauf 2024“ liefert mit 25 KPIs ein solides Fundament zur Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit.

Mit rund 149 Euro (Durchschnittswert aller teilnehmenden Unternehmen im Branchenvergleich) stiegen die Kosten im Vergleich zur Vorjahresausgabe (ca. 133 Euro) wieder etwas. Zwar liegen die Kosten im Durchschnitt schon lange deutlich über 100 Euro. In der Vergangenheit konnten die Einkaufsorganisationen aber deutliche Produktivitätsfortschritte erzielen und waren des Öfteren sogar unterhalb der 100-Euro-Marke angelangt.

Durch den Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen

Diese Kennzahl zeigt in gewisser Weise den Einfluss des Einkaufs in einem Unternehmen. Sie bewegt sich in den letzten Jahren sehr stabil zwischen 83 und 90 Prozent. Der aktuelle Wert befindet sich mit rund 86,6 Prozent auch in diesem Bereich. Kleine und mittelständische Betriebe liegen dabei auf Augenhöhe mit Großunternehmen. Diese Bandbreite scheint seit mehreren Jahren die Obergrenze für die Einkaufsaktivitäten zu sein.

Eine zehnprozentige sogenannte Maverick-Buying-Quote bedeutet zum Beispiel, dass bei einem Gesamtbeschaffungsvolumen von 100 Millionen Euro rund zehn Millionen Euro vergeben werden, ohne dass der Einkauf eingebunden ist. Vor diesem Hintergrund besteht die dringende Aufgabe des Einkaufsmanagements darin, der Geschäftsführung aufzuzeigen, welche möglichen Einsparpotenziale noch vorhanden sind. Anschließend kann entschieden werden, ob Einkaufsaktivitäten bewusst nicht durch den Einkauf wahrgenommen werden sollten.

Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge

Diese Kennzahl reflektiert unter anderem die Bedeutung der Versorgungssicherheit. Das Einkaufsvolumen, welches über langfristige Verträge abgewickelt wird, bewegt sich aktuell mit knapp über 36 Prozent etwas unter dem Bereich der Vorjahresberichte. Das heißt aber im Umkehr- »

schluss weiterhin, dass mehr als jeder zweite Bestellvorgang noch ad hoc abgewickelt wird.

Externe Weiterbildungskosten im Einkauf

Diese Kennzahl unterlag in den letzten Berichten (während der Corona-Pandemie) massiven Schwankungen. In der diesjährigen Ausgabe bewegt sich der Wert wieder in Richtung des langjährigen Mittels. Insbesondere bei dieser Kennzahl zeigen sich deutlich Corona-bedingte Nachholeffekte. Im langjährigen Vergleich lag dieser Wert zwischen 1.200 und 1.400 Euro pro Jahr und Mitarbeiter.

Liefertermintreue und Reklamationsquote

Diese beiden Kenngrößen sind idealerweise, wo anwendbar, für die Steuerung (zum Beispiel mittels Zielvereinbarungen) in der Einkaufsabteilung zu nutzen. Sie zeigen einen eindeutigen Bezug zu dem Ergebnisbeitrag des Einkaufs und dessen Fähigkeit, die Performance der Lieferanten zu erkennen, zu bewerten und zu fördern. Die Liefertermintreue ist gestiegen und liegt bei etwa 81 (in der Vorjahresausgabe 78) Prozent. Die Reklamationsquote hat sich im Vergleich zur Vorjahresausgabe deutlich verringert und liegt aktuell bei 1,32 Prozent (im Vorjahr noch 2,09 Prozent). Sehr auffällig ist, dass diese beiden Kennzahlen von vielen Unternehmen nicht mehr regelmäßig erhoben werden und wohl auch in deren internen Kennzahlensystemen weniger Beachtung finden.

Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen

Diese Kennzahl drückt aus, wie viele der Bestellungen automatisiert ausgelöst werden. Der Stellenwert von Abrufen aus Rahmenverträgen und Katalogen hat im Vergleich zur Vorjahresausgabe aktuell mit rund 30 Prozent weiter abgenommen. Diese Kennzahl ist seit einigen Jahren deutlichen Schwankungen unterworfen.

Durchschnittliches Zahlungsziel in Tagen/Einkaufsvolumen über Skonto

Das durchschnittliche Zahlungsziel beträgt aktuell rund 30 Tage und ist damit im Vergleich zur Vorjahresausgabe leicht gesunken. Das über Skonto abgewinkelte Einkaufsvolumen beträgt rund 25 Prozent. Bei beiden Kennzahlen haben sich in der aktuellen Umfrage nur leichte Veränderungen ergeben.

In der Regel führt eine positive Veränderung der einen Kennzahl zu einer negativen Veränderung der anderen Kennzahl. Die beiden Kennzahlen stehen daher in einer engen Beziehung.

Kleine und mittelständische Betriebe ziehen in der Regel deutlich höhere Volumina über Skonto als in-

Die BME-TOP-Kennzahlen 2024

sind im 18. Jahr aus den Daten der teilnehmenden Unternehmen erhoben worden. Die Ergebnisse sind als Durchschnittswerte und als Best-in-Class-Werte erhältlich.



[Hier](#) kann der BME-Report bestellt werden.

ternational agierende Großkonzerne. Bei Unternehmen, die häufig Skonto abziehen, liegt das durchschnittliche Zahlungsziel oft unter 14 Tagen. Bei Unternehmen, die hauptsächlich international einkaufen, überschreitet dieser Wert in der Regel 30 Tage.

Kostenvermeidung, verhandelter Einkaufspreis vs. Angebotspreis

Die Kennzahl wird bei vielen Unternehmen zur Messung der Einkaufsleistung verwendet. Die Differenz zwischen dem Vergabepreis und dem durchschnittlichen Angebotspreis liegt aktuell bei 6,56 Prozent. Im Vergleich zum besten Preis aller verwertbaren Angebote konnte der Einkauf im Durchschnitt eine Kostenvermeidung von ca. 13,72 Prozent erreichen.



Jetzt informieren, anmelden & profitieren:
www.bme.de/indirekter_einkauf

25
Jahre
BME
AKADEMIE

14. BME-PRAXISFORUM

Indirekter Einkauf

17. SEPTEMBER 2025 | MANNHEIM



Organisation, Prozesse, Digitalisierung

- Technologie und Digitalisierung
- Dienstleistungseinkauf mit System
- Krisenkommunikation und Risikomanagement
- Procurement 2030: Thesen, Ideen und Lösungsansätze
- Krise als Chance: Den Indirekten Einkauf zum Wertschöpfer machen
- Der Indirekte Einkauf in volatilen Zeiten: Strategien und Innovationen
- Die Einführung von Spend Management für mehr Transparenz in den Indirects

**Jetzt anmelden & 50% sparen –
ab dem zweiten Teilnehmenden!**

FRAGEN? WIR BERATEN SIE GERN PERSÖNLICH!

Bei Fragen zum Programm:



Ulrike Wernig-Wenzlawski

☎ 06196 5828-255

@ ulrike.wernig-wenzlawski@bme.de

Bei Fragen zur Anmeldung:



Jacqueline Berger

☎ 06196 5828-200

@ jacqueline.berger@bme.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

KOINNO-Zertifizierung

Auszeichnung für innovative öffentliche Auftraggeber

- Unbürokratisch
- Objektiv
- Wissenschaftlich verifiziert



KOINNO-Zertifikat für Stadtwerke Potsdam

ÖFFENTLICHE AUFTRAGGEBER: Der Konzerneinkauf der Stadtwerke Potsdam GmbH (SWP) wurde mit der Silber-Zertifizierung als „Innovativer öffentlicher Auftraggeber“ vom Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (**KOINNO**) ausgezeichnet. Damit zählt SWP offiziell zu den Vorreitern moderner und effizienter Einkaufsprozesse im öffentlichen Sektor.

Die Auszeichnung mit dem Silber-Zertifikat erfolgt aufgrund der erfolgreichen Teilnahme an der zweiten Stufe des KOINNO-Zertifizierungsprogrammes in Form einer Auditierung inklusive eines Potenzialworkshops.

Im Rahmen der KOINNO-Zertifizierung können sich öffentliche Auftraggeber in einem dreistufigen Programm als innovative Beschaffungsinstitution zertifizieren lassen. Sie erhalten somit eine offizielle Auszeichnung ihrer Erfolge im Bereich der innovativen öffentlichen Beschaffung sowie

eine neutrale Validierung der Innovationsorientierung der Vergabe-/Beschaffungsstelle. „Mit der KOINNO-Zertifizierung bekommen öffentliche Auftraggeber die Chance, den Status quo ihrer Beschaffungsorganisation objektiv und neutral bewerten zu lassen. Eine bestandene Zertifizierung kann zum einen intern genutzt werden, um der Bedeutung des Einkaufs einen größeren Stellenwert einzuräumen, und zum anderen auch extern als Referenz dienen. Mit der durch KOINNO im Laufe der Zertifizierung aufgezeigten Verbesserungspotenziale erhalten Teilnehmende zudem

Anregungen, wie ihre Abteilung noch besser aufgestellt werden kann“, betont KOINNO-Projektmanagerin Judith Jung.

Die Stadtwerke Potsdam haben nach Einschätzung des KOINNO die klaren Ziele des Einkaufs und der Einkaufsstrategie aus der Gesamtunternehmensstrategie abgeleitet und durch die Hausleitung mandatieren lassen. Gleichzeitig sei der kommunale Betrieb in der Neustrukturierung vom dezentralen Einkauf zum Konzerneinkauf strategisch vorgegangen.

KANBAN-Board pro Warengruppe

Die Einkaufsstrategie bis 2030 sei mit konkreten Zielsetzungen, Schritten und Maßnahmen ausgestaltet worden. Dazu gehörten auch stetige Prozessoptimierungen wie die Einführung eines agilen KANBAN-Board pro Warengruppe. Ein solches KANBAN-Board ist ein visuelles Tool zur Projekt- und Aufgabenverwaltung, mit dessen Hilfe sich Workflows visualisieren, Engpässe erkennen und die Effizienz steigern lassen. Es besteht aus Spalten, die verschiedene Phasen des Arbeitsprozesses darstellen, und Karten, die einzelne Aufgaben repräsentieren. Zudem sei die Maverick-Buying-Quote durch die Einführung der eMarktplätze Unite und Amazon stark gesenkt worden.

„Der neutrale Blick von außen und die enge Zusammenarbeit mit KOINNO haben uns wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung unserer Einkaufsprozesse geliefert“, erklärt Elke Benjowski, Hauptabteilungsleiterin Konzerneinkauf bei SWP. „Das Zertifikat bestätigt: Innovativer Einkauf spart nicht nur Zeit, Geld und Nerven; er fördert gleichzeitig nachhaltige und zukunftsorientierte Lösungen.“

Die Zertifizierung würdigt insbesondere den strukturierten und strategischen Beschaffungsansatz des SWP-Konzerns. Zu den zentralen Beschaffungsbereichen zählen unter anderem:

- **Allgemeine Verwaltung:** Facility Management, Fuhrpark, IT und Telekommunikation, Dienstbekleidung, technische Ausstattung
- **Verkehr:** Infrastruktur, Gleisbau, Reinigung, Elektromobilität
- **Bäderbetriebe:** Infrastruktur und Gastronomie
- **Beleuchtung:** öffentliche Beleuchtung und moderne Lichtlösungen

SWP gehört zu den 25 größten Unternehmen im Land Brandenburg.

Ergänzend dazu agiert die Einkaufsabteilung der Energie und Wasser Potsdam GmbH (EWP), einer SWP-Tochter,

SILBER

**KOINNO
ZERTIFIKAT**
Innovativer
öffentlicher
Auftraggeber

eigenständig in der Beschaffung von Liefer-, Dienst- und Bauleistungen. Schwerpunkte liegen hier in den Bereichen Energie (Gas, Strom, Wärme), Wasser (Rohrnetze, Wasserwerke, Pumpwerke, Kläranlagen) sowie im Netzbetrieb. Dabei konzentriert sich das EWP-Einkaufsteam gezielt auf das operative Beschaffungsmanagement im Kerngeschäft – insbesondere auf die Herstellung und Pflege der technischen Infrastruktur. Der SWP-Konzerneinkauf ist zugleich fachlich eingebunden und übernimmt die funktionale Führung – insbesondere im Hinblick auf Verfahren, Prozesse, Systeme und Standards.

Hier erfahren Sie mehr zum Zertifikat „Innovativer öffentlicher Auftraggeber“.

**Der neutrale Blick
von außen und die
enge Zusammenarbeit
mit KOINNO haben uns
wertvolle Impulse für
die Weiterentwicklung
unserer Einkaufsprozesse
geliefert.**

Elke Benjowski
Hauptabteilungsleiterin Konzerneinkauf bei SWP



Wacker arbeitet mit rund 10.000 Lieferanten in allen relevanten Märkten zusammen. Im Bild: die Produktion von Wacker Metroark Chemicals in Kalkutta.

PCF berechnen: Effizient und transparent

NACHHALTIGES PROCUREMENT: Scope-3-Emissionen sind in der Chemieindustrie aufgrund der komplexen Produktionsstruktur schwer zu messen. Die Wacker Chemie AG unterstützt Lieferanten bei der Berechnung und dem Nachweis von Carbon-Footprint-Daten mithilfe einheitlicher Standards.

Die Chemiebranche ist ein Grundpfeiler der deutschen Industrie. Denn sie trägt jährlich rund 200 Milliarden Euro Umsatz zur nationalen Wertschöpfung bei. Gleichzeitig ist dieser Sektor auch beim Klimaschutz eine Schlüsselbranche. Denn er ist ein bedeutender Verursacher von Emissionen, wobei 77 Prozent unter Scope 3 fallen, die vor allem aus dem Strombezug und dem Kohlenstoffgehalt seiner Produkte stammen.

Die chemische Industrie, mit einem Anteil von sechs Prozent an den globalen Emissionen von Treibhausgasen (THG), spielt somit eine besondere Rolle bei der Dekarbonisierung. „Die Branche kann die Welt nicht allein retten, aber sie trägt eine große Verantwortung“, sagt Kirill Rachinskiy, Senior Director Procurement Excellence der Wacker Chemie AG. Bei dem eigenen Angaben zufolge

weltweit führenden Hersteller von chemischen Spezialprodukten und Polysilicium beträgt der Anteil der indirekten THG-Emissionen (Scope 3) 54 Prozent.

Scope-3-Emissionen von eingekauften Gütern wie Vorprodukten waren für Chemieunternehmen aufgrund der Komplexität der Produktion in der Vergangenheit schwer zu messen. Sie umfasst Tausende von Prozessen, Produkten und spezifischen Technologien. Der Ansatz bei Wacker heißt Priorisierung. „Wir betrachten zunächst die Gesamtemissionsstruktur der Produkte und konzentrieren uns auf die zehn Rohstoffe, die 80 Prozent unseres CO₂-Ausstoßes ausmachen“, so Kirill Rachinskiy. „Man kann noch so viele andere Maßnahmen ergreifen – und das tun wir auch –, aber wir müssen vor allem den Blick auf unsere Partner im Liefernetzwerk richten.“

Lieferketten-Compliance hat Priorität

Der global operierende Chemiekonzern legt deshalb besonderen Wert auf ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Wacker arbeitet mit rund 10.000 Lieferanten an Produktionsstandorten in Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie in Asien zusammen. Zum Einkaufsvolumen (2023: 4,6 Milliarden Euro) gehören Rohstoffe wie Silicium, Methanol, Ethylen oder Essigsäure ebenso wie Energie sowie der Bau und die Instandhaltung von Chemieanlagen, Logistikdienstleistungen oder IT-Services – eine riesige Vielfalt der Beschaffungsleistungen in den acht internationalen Einkaufsorganisationen.

Die damit verbundenen Risiken müssen identifiziert, bewertet und kontrolliert werden. Zu den potenziell kritischen Themen gehören unter anderem Arbeitsbedingungen, ethische Standards, Sicherheitsstandards (besonders beim Umgang mit Gefahrgut) sowie die Nutzung lokaler Ressourcen (zum Beispiel die Nutzung von Wasser und der Energieverbrauch). Hier muss sichergestellt werden, dass Rohstoffe sowie technische Güter und Dienstleistungen über verantwortungsvolle Lieferanten beschafft werden. Wacker unterstützt die UN-Initiative Global Compact für verantwortungsvolle Unternehmensführung und die Grundsätze der weltweiten Initiative Responsible Care der chemischen Industrie und erwartet, dass auch die Lieferanten diese Grundsätze einhalten – das ist Teil der allgemeinen Einkaufsbedingungen.

Einheitliche Berechnungen

Die Herausforderung besteht weniger in dem Risiko, dass Lieferanten ihre Scope-3-Verpflichtungen nicht einhalten, sondern vor allem darin, dass die Verfügbarkeit von Daten zum Product Carbon Footprint (PCF) in der Branche begrenzt ist und diese oft unterschiedlich berechnet werden. Zur Überprüfung braucht es aktuelle Lieferantendaten, die auf Grundlage definierter Kriterien berechnet werden. „Um zu vermeiden, dass jeder Lieferant für verschiedene Kunden jeweils andere Fragebögen ausfüllen oder unterschiedliche Audits durchlaufen muss, sind wir 2015 der Initiative Together for Sustainability (TfS) beigetreten“, erklärt Kirill Rachinskiy. Die gemeinsame Einkaufsinitiative von über 50 Chemieunternehmen hat ein Programm zur Bewertung, Prüfung und Verbesserung von Nachhaltigkeitspraktiken in den Lieferketten der Branche entwickelt, das die PCF-Berechnungsansätze in der gesamten Branche harmonisiert.

Der PCF-Leitfaden von TfS ist der Erste seiner Art, der die Art und Weise, wie Chemieunternehmen Emissionen in der vorgelagerten Lieferkette berechnen und verfolgen, verändert. Er kann sowohl von Unternehmen als auch von Zulieferern verwendet werden. Einheitliche Standards ermöglichen belastbare und zeitsparende PCF-Berechnungen mittels individualisierter Fragebögen. Die PCFs entsprechen sowohl ISO-Normen für das Qualitätsmanagement als

auch den Bilanzierungsstandards des Greenhouse Gas (GHG) Protocol. „Anhand der ermittelten PCFs können wir und unsere Lieferanten produktspezifische THG-Emissionen besser nachvollziehen und einordnen“, so Rachinskiy.

Assessments und Audits sind essenziell

Rund 70 Prozent des Einkaufsvolumens von Wacker werden heute bereits durch TfS-Assessments abgedeckt. Das Ziel: Bis 2030 sollen alle Schlüssellieferanten die Mindeststandards im Hinblick auf Nachhaltigkeit erfüllen. Ergebnisse aus Assessments und Audits sind für alle TfS-Mitglieder transparent nachvollziehbar; Berichte von Überprüfungen werden innerhalb der Initiative geteilt. Das hält den Aufwand zum Nachweis der Nachhaltigkeit für jeden Lieferanten im Rahmen.

Wacker erwartet von seinen Lieferanten, dass sie sich bereit erklären, am Assessment- und Audit-Programm teilzunehmen und bei Bedarf Entwicklungsschritte einzuleiten, um die Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern. „Dabei wird vorausgesetzt, dass ein definierter Score erreicht wird und dann alle gegebenenfalls bei Vor-Ort-Audits festgestellten erheblichen Abweichungen umgehend behoben werden“, erklärt Rachinskiy. Um Lieferanten hierbei größtmöglich zu unterstützen, bietet die TfS-Initiative in Form einer Academy kostenlose Online-Trainings an. Die Ergebnisse aus Assessment und/oder Audit fließen direkt in die jährliche Lieferantenbewertung ein.

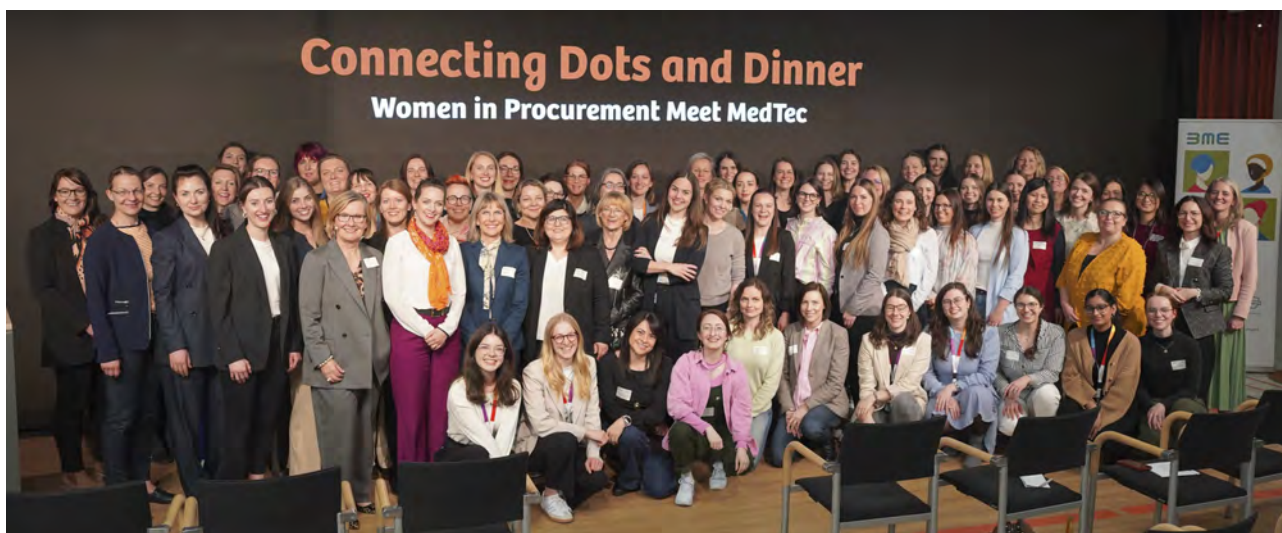
Entscheidend: ESG-Compliance erfordert den Aufbau vertrauensvoller Lieferantenbeziehungen über den reinen Datenaustausch hinaus. Es geht darum sicherzustellen, dass auch die Lieferanten sich zur Senkung ihres CO₂-Fußabdrucks in ihrer eigenen Wertschöpfungskette verpflichten. Hier beginnt der echte Wandel.

Volker Haßmann, Fachjournalist

Wacker Chemie: Fact Sheet

Die Wacker Chemie AG ist Teil der UN-Initiative für Klimaneutralität „Race To Zero“ und bekennt sich damit freiwillig zur Einhaltung der Obergrenze von 1,5 Grad Celsius. Die Ziele:

- 50-Prozent-Reduzierung von THG-Emissionen bis 2030
- 25 Prozent Emissionsreduktion in den Vorketten bis 2030
- 100 Prozent der Schlüssellieferanten erfüllen definierte Nachhaltigkeitsstandards bis 2030
- Klimaneutralität bis 2045



Women in Procurement Meet MedTech: 60 Einkaufsmanagerinnen waren der Einladung der BME-Initiative am 20. März 2025 nach Erlangen gefolgt, um ihr Know-how zu erweitern und intensive Netzwerkpflge zu betreiben.

Women in Procurement meet MedTech

Der Medizintechnik-Hersteller Siemens Healthineers in Erlangen war Gastgeber der „Women in Procurement“-Veranstaltungsreihe des BME. Diese bietet Einkaufsmanagerinnen eine Plattform, um sich über aktuelle Trends und Themen in Beschaffung, Logistik und SCM auszutauschen.

Im Rahmen der BME-Fraueninitiative kamen 60 engagierte Entscheidungsträgerinnen aus Einkauf, Logistik und Supply Chain Management (SCM) zusammen, um voneinander zu lernen, sich auszutauschen und intensiv zu netzwerken. Die Veranstaltung eröffnete Volker Purschke, CPO bei Siemens Healthineers, der in seinem Vortrag die wesentliche Rolle divers zusammengesetzter Teams für den Erfolg moderner Einkaufsorganisationen betonte. „Vielfalt ist kein Nice-to-have, sondern essenziell für den Erfolg von Einkaufsorganisationen. Divers zusammengesetzte Teams arbeiten effektiver zusammen und erzielen bessere Ergebnisse für das Unternehmen“, hob Purschke hervor.

Im weiteren Verlauf setzte Doris Pommi, SVP Cardiovascular Care bei Siemens Healthineers, mit ihrem Beitrag „Frauenherzen schlagen anders“ einen besonderen Akzent. Ihr Vortrag unterstrich die Notwendigkeit, in der medizinischen Forschung eine ausgewogene Genderverteilung sicherzustellen, damit medizinische Erkenntnisse nicht lückenhaft bleiben und fundierte und umfassende Ergebnisse erzielt werden können.

Seit 2010 haben wir über 40 Veranstaltungen organisiert, um Frauen im Einkauf miteinander zu verbinden. Ich blicke erwartungsvoll auf weitere inspirierende Begegnungen.

Evelyn Kunkel, Ansprechpartnerin für das Thema Frauen im Einkauf und Vorstandsmitglied der BME-Region Rhein Main

Die Zusammenarbeit im BME-Netzwerk ermöglicht es uns, Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und gemeinsam Wege zu finden, um Frauen im Einkauf die Chancen zu geben, die sie verdienen.

Melanie Menrath, stellvertretende Vorsitzende der BME-Region Hamburg/Schleswig-Holstein und Ansprechpartnerin Frauen im Einkauf

Den inhaltlichen Teil rundete Silke Mayer, Director bei H&Z Management Consulting, mit ihrem Vortrag „Frauen verhandeln anders“ ab. Sie untermauerte, dass insbesondere die Kombination aus Empathie, Fachkompetenz und strukturiertem Vorgehen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in Verhandlungssituationen darstellt.

Flankiert wurden die Fachvorträge durch World Cafés und Networking Sessions, die den intensiven Austausch und das gegenseitige Kennenlernen der Teilnehmerinnen untereinander förderten. Die erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Women in Procurement“ des BME unterstreicht die stetig wachsende Bedeutung eines starken Frauennetzwerks in Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM.

Positionierung und Zukunftsvision

Der BME setzt mit seiner Frauen-Initiative ein klares Zeichen: Vielfalt und Inklusion sind wesentliche Erfolgsfaktoren in einem global agierenden Markt. Die Veranstaltung hat eindrucksvoll demonstriert, wie Frauen ihre spezifischen Stärken nutzen, um aktiv dazu beizutragen, dass Einkaufsorganisationen bessere Ergebnisse erzielen.

Mirjam Zeller, Geschäftsführerin der BME Marketing GmbH, betonte: „Diversity, Equity und Inclusion sind keine Trends, sondern essenzielle Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Das zeigen verschiedenste Studien und Analysen. Gerade in Zeiten, in denen Vielfalt infrage gestellt wird und US-amerikanische Unternehmen das Kürzel DEI aus Furcht vor Repressalien von der Homepage streichen, setzen wir mit unserer ‚Women-in-Procurement-Initiative‘ ein klares Zeichen für Diversität in Einkauf, Supply Chain und Logistik.“

Für weiterführende Informationen zur Veranstaltung und den kommenden Events der „Women in Procurement“-Initiative des BME steht Ihnen Lu-Sophie Höflein (E-Mail: lu-sophie.hoeflein@bme.de) als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

BME-Fraueninitiative

Die [BME-Fraueninitiative](#) bietet ein konkretes Netzwerk mit Austauschformaten und Veranstaltungen für Frauen in Einkauf, Supply Chain und Logistik.

Zentrale Idee ist es, Frauen ein fachspezifisches und branchenübergreifendes Forum zu bieten, ihnen Sichtbarkeit und Gehör zu geben und umgekehrt den Verband mit neuen Ideen zu inspirieren. Wir erhoffen uns davon, möglichst vielen Frauen den Weg nach oben zu ebnen und sie unterstützend zu begleiten.

Frauen im BME*

3.683 weibliche Mitglieder
28,5% aller Mitglieder im BME sind weiblich
502 weibliche Young Professionals

* Stand November 2024



Ambiguitätstoleranz lässt sich erlernen!

PROZESSOPTIMIERUNG: Über Resilienz von Unternehmen wird seit Längerem räsoniert. Es geht bekanntlich darum, Widerstandsfähigkeit trotz kritischer Rahmenbedingungen erfolgreich zu entwickeln. Was dabei oft vergessen wird: Jeder einzelne Beschäftigte geht unterschiedlich mit Widersprüchen und (ungelöst scheinenden) Problemen um.

Die Erkenntnis, sich durch Resilienzmanagement im Unternehmenswettbewerb behaupten zu wollen, ist laut zu beklatschen. Strikt verordnete Maßnahmen sind aber gerade in diesem diffizilen Kontext kontraproduktiv. Bei der Ausarbeitung eines Big Picture kommt die psychologische Perspektive meist zu kurz – nämlich der interessierte Blick auf die vielen einzelnen Puzzle-Teile, also die einzelnen Mitarbeitenden.

Von der individuell unterschiedlich empfundenen inneren Betroffenheit, vom Verständnis neuer Rahmenbedingungen und von der Robustheit im Umgang mit ambigen Zustän-

den hängt die Teilhabe an neuen Prozessen ab. Change kann schließlich (auch) richtig wehtun.

Vom Umgang mit Ungewissheit

Disruption, Undurchschaubarkeit, Paradoxien und eine zunehmend als schmerzhaft empfundene Werteumkehr: Planbarkeit war gestern. Es gibt keine einfachen Lösungen mehr. Das verunsichert teilweise stark und geht zuweilen vom Beruflichen ins Privatleben über. Der Umgang mit Ungewissheit kann sich auf der einen Seite in Zukunftsängsten, Trotz und Zurückziehen widerspiegeln. Menschen mit einer höheren Ambiguitätstoleranz lassen sich hingegen

von Mehrdeutigkeit, Ambivalenz und (auch scheinbar) Ungeklärtem nicht ausbremsen. Sie sind offen für Neues und verbinden ihre individuelle Robustheit im Idealfall mit der Fähigkeit zum Perspektivwechsel.

„Menschen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ambiguitätstoleranz. Ein Beispiel ist der Umgang mit Stress. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, psychologische Einflüsse der Umwelt auf Mitarbeitende im jeweiligen System des Unternehmens zu erkennen und im nächsten Schritt zu berücksichtigen beziehungsweise aktiv zu gestalten“, sagt der Hamburger Organisationsberater Sebastian Sukstorf. Dabei gelte es, Erfahrungen anderer interessiert aufzunehmen, anstatt ihre Argumente direkt zu bewerten (und abzuwerten). Wichtig sei zudem, auch Zweifel am eigenen Urteil zuzulassen. Eine Fähigkeit, die vom Grad der eigenen Ambiguitätstoleranz abhängt. „Gefragt sind Führungskräfte, die Disruptives proaktiv angehen und Ambiguität nicht mit Verzögerungs- oder Vermeidungsstrategien begegnen. Die Frage ist allerdings auch, ob Führungskräfte mit diesen kognitiven Fähigkeiten im ‚System Organisation‘ über die nötigen Zeitressourcen verfügen, um mit ambigen Zuständen umgehen zu können“, so Sebastian Sukstorf.

Disruptive Gemengelage

Lieferketten sind zunehmend von Unsicherheiten geprägt – sei es durch geopolitische Spannungen oder wirtschaftliche Disruptionen. Beispiele: generelle Handelshemmnisse, Materialengpässe, Volatilitäten (Preise, Rohstoffe, Währungen usw.), Regularienflut, ESG-Thematiken, Fachkräftemangel beziehungsweise Demografie und vieles mehr. Einkaufsabteilungen müssen nicht nur auf kurzfristige Herausforderungen reagieren. Sie müssen langfristige Strategien entwickeln, um flexibel auf Veränderungen einzugehen. Das war schon immer so. Nun hat sich aber die Trumpsche Werteumkehr mit diversen noch ungeahnten Auswirkungen auf die laufend zu bewertende Risikopalette der Unternehmen eingebrannt. Wie gehen die Verantwortlichen mit „unerhörter Irrationalität“ um? Mit Äußerungen, Handlungen und Maßnahmen, die auf Affekt zu beruhen scheinen? Erfahrungen und Erkenntnisse vieler Praktiker, Wirtschaftler und Wissenschaftler werden gerade ad absurdum geführt. Diese veränderte, disruptive Gemengelage macht Mitarbeitenden verständlicherweise Angst. Ein Gefühl, das für viele in dieser Ausprägung neu ist – und das lähmen kann.

Training!

Wie gesagt: Jeder und jede hat einen unterschiedlichen Frustrationslevel beziehungsweise eine andere Ambiguitätstoleranz. Auch wenn es derzeit noch keine smarten „Lösungen“ für die aktuelle komplexe Weltlage geben mag: Trainingsprogramme können dabei helfen, die Ambiguitätstoleranz Einzelner im Einkauf (und auch in anderen Abteilungen) zu fördern. Bereiche wie Selbstwahrnehmung, Problemlösungsfähigkeit und Stressbewältigung

stehen dabei im Fokus. Ziel ist es, Mitarbeitende zu befähigen, mehrdeutige Situationen bewusst wahrzunehmen, sie auszuhalten und darüber hinaus aktiv Lösungen zu suchen. Entsprechende Trainingsmaßnahmen sollten einen ausgewogenen Mix bieten.

Dabei ist besagter Perspektivwechsel in eine andere Branche empfehlenswert. So geht beispielsweise das Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement (IGM, Kirchroth) in Sachen „Ambiguitätstoleranz als Kompetenz in einer diversen Gesellschaft“ im Pflegesektor vor: Trainer-Input, Diskussion, Erfahrungsaustausch im Plenum, Einzel- und Gruppenübungen, Trainieren anhand von Praxisituationen mit Feedback, Einüben von Coaching- und Mentoren-Skills. Das IGM-Motto ist universell: „Eine pluralistische Gesellschaft kommt nicht ohne Widersprüche aus. Das Erkennen und Aushalten von Widersprüchen stellt eine wichtige Kernkompetenz für das Zusammenleben dar.“

Lösungsansätze für Organisationen

Eine effektive Bewältigung von Ambiguität erfordert indes Reflexion (Big Picture) und Anpassung auf mehreren Ebenen, wie Organisationsberater Sebastian Sukstorf beschreibt:

- **Individuelle Ebene:** Führungskräfte sollten ihre Wahrnehmung und Handlungen regelmäßig hinterfragen und ihre Rolle bewusst gestalten. Es gilt, die eigene Bedeutung beziehungsweise Verantwortung im Kontext zu verstehen und neu zu leben. Ziel muss es sein, authentisch ➤



„Menschen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ambiguitätstoleranz. Ein Beispiel ist der Umgang mit Stress.“

Sebastian Sukstorf, Organisationsberater

zu agieren und auch so wahrgenommen zu werden. Nur so lässt sich Vertrauen transportieren. Neben nachweisbaren pekuniären Erfolgen zählen Kommunikationsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Und auch das lässt sich in Trainings beziehungsweise individuellen Coachings erlernen.

- **Teamebene:** Kollegiale Entscheidungsprozesse und wirksame Feedbackmechanismen fördern eine gemeinsame Auseinandersetzung mit Mehrdeutigkeit. Transparenz und offene Kommunikation sind untrennbare Erfolgsfaktoren. Stichworte: zuhören, andere Idee zulassen und nicht direkt abwerten, Meinungen einfordern, nachvollziehbare Kompromisse herbeiführen usw.
- **Organisationale Ebene:** Unternehmen sollten Strukturen schaffen, die Reflexion ermöglichen und Vielfalt fördern. Dies kann durch flexible Arbeitsmodelle oder experimentelle Ansätze wie Prototypenkulturen geschehen.

Beinfreiheit!

Zur organisationalen Ebene gehört auch, der gesamten Einkaufsorganisation dringend benötigte „Beinfreiheit“ zu verschaffen, „um systemische Robustheit zu festigen“, wie es beim Münchener Software-Dienstleister IntegrityNext ganz richtig heißt. Resilienz herbeizuführen bedeutet, Teams – und dem Einzelnen – durch adäquates, professionelles Handwerkzeug (mehr) Handlungssicherheit zu geben. Tools helfen beziehungsweise erleichtern die Lösungsfindung, etwa in Sachen Risikovermeidung, Risikobewältigung, Überwachung, Daten- und Informationsmanagement, Transparenz, Rückverfolgbarkeit und kontinuierliche Kommunikation mit Lieferanten sowie anderen Stakeholdern. Gefragt sind laut IntegrityNext Anpassungsfähigkeit und Systemdenken mit einem ganzheitlichen Ansatz, der Wechselwirkungen und Rückkopplungsprozesse für die effektive Umsetzung von Resilienz und Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Fazit – auf einen Nenner gebracht

Es geht darum, andere „Seiten“ beziehungsweise Sichtweisen zu erkennen und verstehen zu lernen, die eigene Perspektive nicht über die andere zu stellen, authentisch aufzutreten sowie Sicherheit zu vermitteln.

Sabine Ursel, Fachjournalistin



„Ziel war, in diesen Trainings dem Einzelnen auch in unsicheren, disruptiven Zeiten unsere Ansprüche sowie Handlungsspielräume aufzuzeigen. Wir haben sehr gutes Feedback erhalten.“

Simone Diez, Head of People Development
der Muhr und Bender KG

Praxisbeispiel: Muhr und Bender KG (Mubea)

Der Attendorner Automobilzulieferer und Weltmarktführer bei Leichtbau-Federnkomponenten Mubea hat Führungskräfte verschiedener Abteilungen (darunter Einkauf) in Bereichen wie Change Management, Konfliktmanagement und authentisches Auftreten geschult – alles in enger Absprache mit der Abteilung Personalentwicklung und mit Support des Wiesbadener Trainingsdienstleisters Best Practice Institute – BPI.

„Mubea Leadership Advanced“

Qualifizierungsmaßnahmen für zukünftige (Führungs-)Herausforderungen:

- **Change Management:** zum Beispiel Förderung der Mitarbeitermotivation in verändertem Umfeld
- **Entwicklung:** gemeinsame „Sprache“ dafür finden, wie Mitarbeitende im Unternehmen auch persönlich wachsen können; zum Beispiel: Wie lässt sich im Team psychologische Sicherheit schaffen?
- **Kommunikation, Auftritt:** nonverbale Kommunikation bewusst nutzen; Überzeugen durch Präsenz; Konflikte konstruktiv meistern
- **Internationalität:** Führung im internationalen Kontext; Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Charakteren



KOINNO-Fristenassistent

Einfache und übersichtliche Festlegung der Fristen
für Ihr Vergabeverfahren

▪ Einfache Kalkulation der Fristen

▪ Kompakte Kalenderansicht

▪ Übersichtliche Dokumentation



Fristen für Vergabeverfahren einfach und sicher bestimmen

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

Der KOINNO-Fristenassistent unterstützt sie bei:

- ▶ **der Kalkulation:**
Geben Sie in nur drei Schritten Ihre Informationen zum Verfahren ein.
Als Ergebnis erhalten Sie alle Phasen und Daten des Vergabeverfahrens im Überblick.
- ▶ **der Kommunikation:**
Nutzen Sie den Kalender sowie die übersichtliche Verfahrensdarstellung, um sich mit dem Bedarfsträger auszutauschen.
- ▶ **der Dokumentation:**
Ergänzen Sie die Ergebnisse mit Ihren eigenen Vermerken für Ihre Akten.

Jetzt kostenfrei nutzen unter fristen.koinno-bmwk.de

Führungskräfte brauchen Resilienz

MANAGEMENT: Resilienz stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „zurückspringen“ oder „wiederherstellen“. Ursprünglich bezog sich der Begriff auf die Fähigkeit von Materialien, nach einer Verformung ihre ursprüngliche Form zurückzuerlangen. Heute beschreibt Resilienz nicht nur die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, sondern auch die Fähigkeit, aus schwierigen Situationen gestärkt hervorzugehen.

Besonders in unsicheren Zeiten wie heute – mit ständigen Marktveränderungen, politischen Unsicherheiten und disruptiven Technologien – ist es für Führungskräfte im Einkauf entscheidend, nicht nur zu reagieren, sondern auch proaktiv und lösungsorientiert zu handeln.

Resilienz bedeutet nicht nur, sich an Veränderungen anzupassen und wieder in die Ausgangslage zurückzukehren, sondern auch gestärkt und mit neuen Erkenntnissen aus Krisen hervorzugehen. In Change-Management-Prozessen ist es entscheidend, das Team mit klarer Kommunikation zu unterstützen. Vertrauen und Transparenz sind

dabei unerlässlich. Ohne ein stabiles Team bleibt keine Führungskraft handlungsfähig.

Balance finden für Führungskräfte im Einkauf unverzichtbar

Resiliente Führungskräfte bewahren Ruhe, treffen fundierte Entscheidungen und motivieren das Team. Sie schaffen es, das Team zu steuern, indem sie Balance zwischen schnellem Handeln und langfristigem Denken finden. In einer Welt, die sich ständig verändert, ist Resilienz der Motor, der es Führungskräften ermöglicht, nicht nur Veränderungen zu überstehen, sondern kraftvoll aus ihnen hervorzugehen.



Erfolgsfaktoren in Unternehmen und Teams (Auswahl)

Unternehmen und Teams können ihre Resilienz durch folgende Faktoren fördern:

- Klarheit der Vision und Ziele: Eine klare Vision hilft dabei, das Team zu motivieren und auf gemeinsame Ziele auszurichten. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass das Team den übergeordneten Sinn der Arbeit erkennt. Dies fördert die Bedeutsamkeit und steigert die Motivation.
- Agilität und Anpassungsfähigkeit: Resiliente Unternehmen sind in der Lage, flexibel auf Veränderungen und unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Sie implementieren kontinuierlich neue Technologien und Tools, die das Team dabei unterstützen, agil und leistungsfähig zu bleiben.
- Vertrauen und Zusammenarbeit im Team: Vertrauen bildet die Grundlage für eine stabile Teamkultur. Wenn Mitarbeiter Vertrauen zu ihrer Führungskraft und ihren Kollegen haben, können sie auch in schwierigen Zeiten produktiv bleiben. Psychologische Sicherheit spielt dabei eine zentrale Rolle.

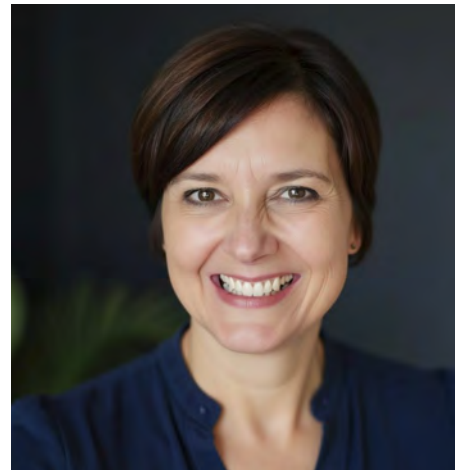
Was können Sie als Führungskraft tun?

- Setzen Sie agile Entscheidungsprozesse um: Resiliente Führungskräfte treffen schnelle, aber fundierte Entscheidungen. Sie können auch in stressigen Situationen ruhig bleiben und sich auf die wesentlichen Informationen konzentrieren. Ein Beispiel aus der agilen Methodik ist das „Daily Stand-up“, ein tägliches Meeting, um Hindernisse zu identifizieren und Prioritäten zu setzen.
- Fördern Sie eine Kultur des Vertrauens und berücksichtigen Sie Kommunikationstypen: Vertrauen ist das Fundament jedes erfolgreichen Teams. Ihre Kommunikation sollte klar, transparent und unterstützend sein. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, den Kommunikationsstil Ihres Teams zu verstehen und anzupassen.
- Stärken Sie Ihre Resilienz: Regelmäßige Reflexion und gezieltes Stressmanagement tragen dazu bei, die geistige Klarheit zu erhalten und kreative Problemlösungsfähigkeiten zu fördern. Resiliente Führungskräfte entwickeln die Fähigkeit, aus Krisen zu lernen und diese als Chancen für Wachstum zu nutzen.

Der „Key“ für Einkaufsleiter in unsicheren Zeiten

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass das Team nicht nur in Krisenzeiten zusammenhält, sondern auch motiviert aus der Situation hervorgeht.

Marianne Haack
Haack Leadership Excellence



„Eine resiliente Führungskraft schafft eine Atmosphäre des Vertrauens und fördert damit Motivation – die Grundlage für eine starke Teamleistung, auch in schwierigen Zeiten.“

Marianne Haack
Haack Leadership Excellence

Erfolgsfaktoren für robuste Lieferketten

STRATEGIEN: Die BME-Logistikstudie 2024 hat bereits aufgedeckt, dass Lieferketten noch nicht widerstandsfähig genug sind. Wie jedoch lässt sich deren Resilienz erhöhen? Zwölf Erfolgsfaktoren tragen dazu bei, robuste Lieferketten zu erzeugen. BIP stellt sie im Einzelnen vor.

Resilienz ist das neue Zauberwort. Zumindest anscheinend. Tatsächlich steigen die Suchanfragen nach „Supply Chain Resilience“ an, vor allem nach besonderen Ereignissen wie beispielsweise dem Beginn der Covid-19-Pandemie, aber auch dem Amtsantritt von US-Präsident Trump. Zeigt der Anstieg der Google-Suchen aber auch einen Weg zu mehr Resilienz in Lieferketten?

Auf Störereignisse vorbereitet sein

Auch wenn der Begriff der Resilienz in aller Munde ist und in mannigfaltigen Kombinationen verwendet wird, ist es sinnvoll, zunächst zu klären, was unter Resilienz in Supply Chains (oder resilienten Lieferketten) zu verstehen ist.

Abbildung 1 auf der nächsten Seite zeigt, was sich unter Resilienz verstehen lässt. Sie stellt auf der horizontalen Achse den Zeitablauf und auf der vertikalen Achse die Leistung einer Lieferkette dar. Letztere lässt sich bei-

spielsweise durch den Output oder die verfügbare Kapazität messen. Zu Beginn ist diese Leistung auf einem „normalen“ Niveau. Diese Phase wird, so lange kein Störereignis eintritt, als „Readiness“ bezeichnet – eine Lieferkette sollte diese Zeit nutzen, um sich auf mögliche Störereignisse vorzubereiten.

Wenn ein Störereignis eintritt, kann es sein, dass diese Störung zunächst nicht wahrgenommen wird, weil sie keine unmittelbaren Auswirkungen hat. Der Zugang zu einem IT-System durch einen Trojaner wird möglicherweise tage-, wochen- oder gar monatelang nicht wahrgenommen. Irgendwann jedoch wirkt die Störung, weil die Lieferkette nicht mehr funktioniert: Nachschubliefereien bleiben aus, Lagerbestände werden aufgebraucht, die Produktion muss eingeschränkt werden, Kunden können nicht mehr beliefert werden. In dieser Phase müssen – möglichst schnell – Antworten gesucht werden, um dem



Wachsende Störfaktoren wie der US-Handelskrieg, die anhaltende russische Invasion in der Ukraine oder die Gefährdung wichtiger internationaler Transportrouten durch Terroristen setzen den globalen Lieferketten enorm zu.

Widerstandsfähigkeit einer Lieferkette

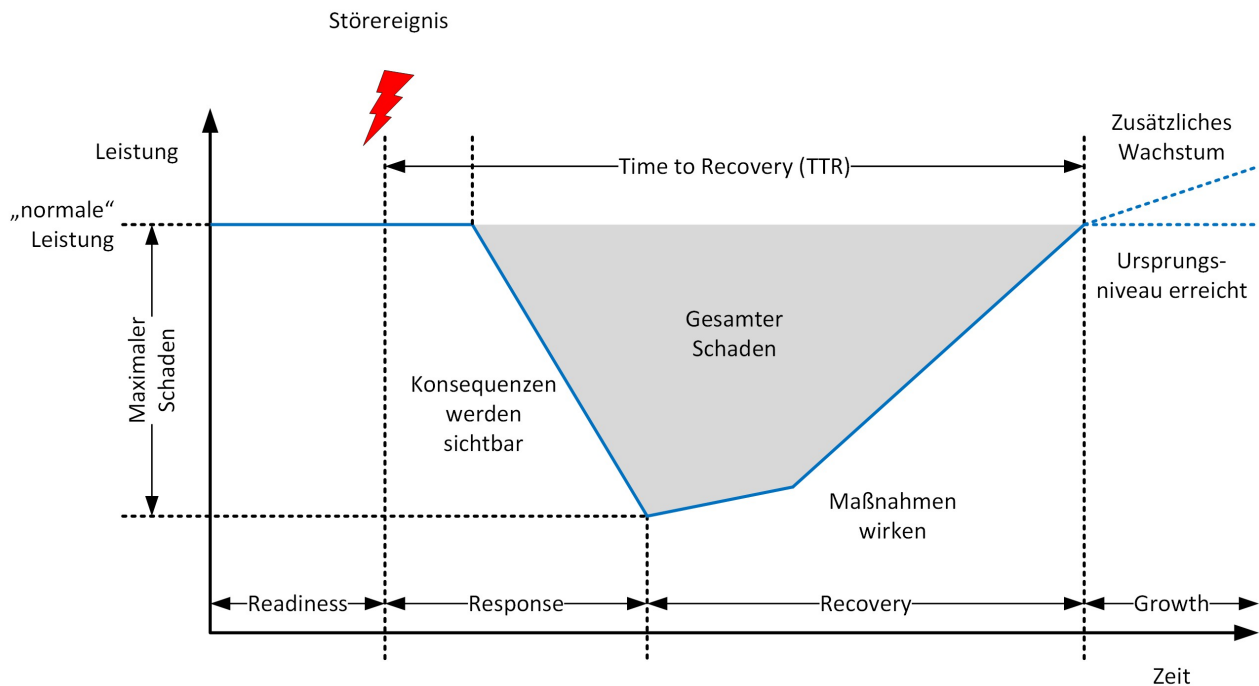


Abbildung 1

Störereignis zu begegnen. Diese Phase wird daher „Response“ genannt.

Nach einiger Zeit wirken die entwickelten und umgesetzten Maßnahmen, sodass die Konsequenzen des Störereignisses geringer werden. Die Lieferkette erholt sich in der „Recovery“-Phase, bis das Ursprungsniveau der Leistungsfähigkeit wieder erreicht ist oder gar übertroffen wird. Letzteres wird als „Growth“ bezeichnet. Die Zeit zwischen dem Störereignis und der Rückkehr auf das Normalniveau wird als „Time to Recovery“ (TTR) bezeichnet. Die TTR ist damit ein Maß für die Resilienz der Supply Chain: Je kürzer die TTR, desto resilienter ist die Lieferkette.

Resilienz lässt sich mit einem Boxer in einem Wettkampf vergleichen: Der Boxer kämpft auf einem hohen Niveau und lässt einige Hiebe an sich abprallen. Plötzlich erwischt ihn ein rechter Haken und der Boxer geht zu Boden. Nun kommt es darauf an, wieder auf die Beine zu kommen. Resilient ist ein Boxer dann, wenn er innerhalb von zehn Sekunden wieder steht und weiterboxen kann.

Zwei Gestaltungsansätze

Wie jedoch lässt sich Resilienz in Lieferketten erzeugen? Dabei gibt es – wie beim Boxer – zwei grundlegende Gestaltungsansätze. Zum einen kann die Supply Chain so gestaltet sein, dass sie möglichst robust ist. Eine robuste

Eine robuste Lieferkette wird durch ein Störereignis nicht oder nur geringfügig eingeschränkt.

Lieferkette wird durch ein Störereignis nicht oder nur geringfügig eingeschränkt; sie ist stabil und weiterhin funktionsfähig. Zum anderen kann eine Lieferkette derart konzipiert sein, dass sie möglichst agil ist. Bei einem Störereignis, dass dann doch zu Einschränkungen führt, kann schnell, flexibel und effektiv auf diese Störung reagiert werden.

Diese beiden grundsätzlichen Gestaltungsansätze lassen sich durch zwölf Erfolgsfaktoren unterstützen. Diese Erfolgsfaktoren sind: Bereitschaft, Security, Vertrauen, Supply Chain Design, Transparenz, Führungskompetenz, Unternehmenskultur, Kollaboration, Informationsaustausch, Schnelligkeit, Flexibilität und Redundanz. Abbildung 2 auf der Folgeseite zeigt diese zwölf Erfolgsfaktoren. Sie zeigt aber noch mehr: Die Pfeile verdeutlichen, welcher Erfolgsfaktor eine positive Auswirkung auf einen anderen Erfolgsfaktor hat. Beispielsweise bedeutet der Pfeil von „Füh- »

Zwölf Erfolgsfaktoren für eine belastbare Lieferkette

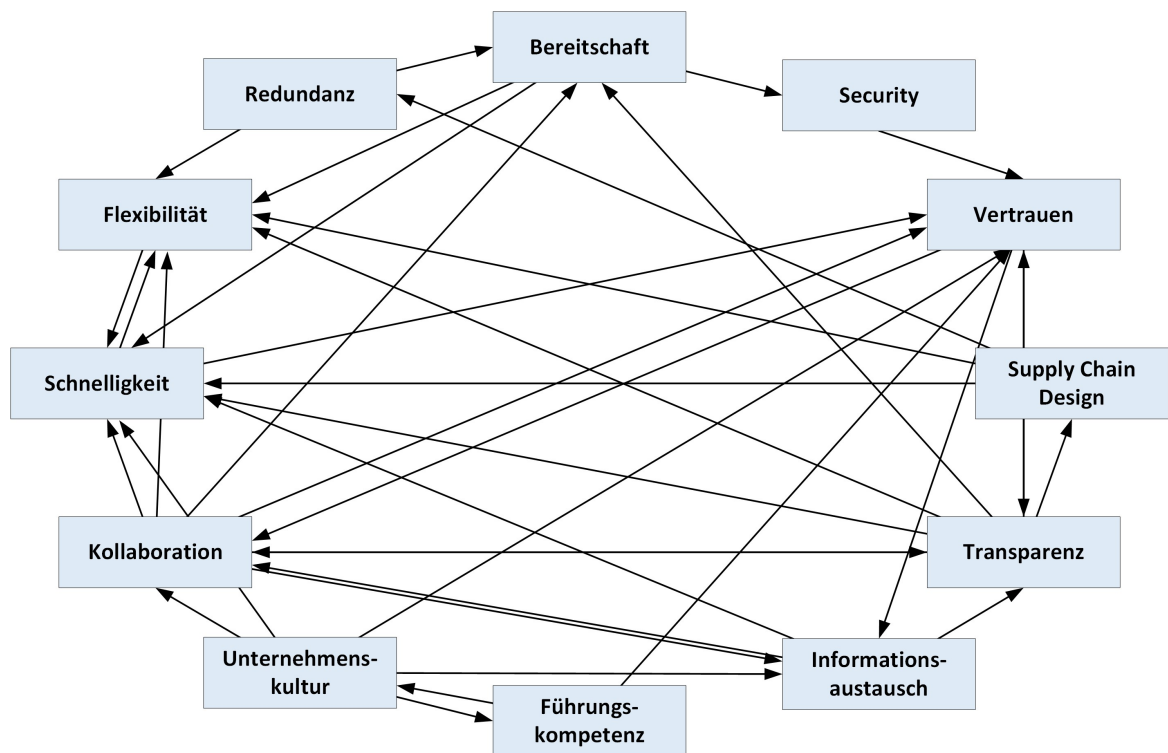


Abbildung 2

„Führungskompetenz“ zu „Vertrauen“, dass eine höhere Führungskompetenz in einem Unternehmen zu mehr Vertrauen innerhalb des Unternehmens, aber auch zwischen den Akteuren einer Lieferkette führt. Ein höheres Vertrauen innerhalb der Supply-Chain-Partner wiederum führt zu einem besseren (intensiveren, umfänglicheren) Informationsaustausch zwischen den Unternehmen innerhalb einer Lieferkette, was der Pfeil von „Vertrauen“ zu „Informationsaustausch“ signalisiert.

Auch wenn die Erfolgsfaktoren schwer messbar sind, gilt: Je höher die – möglicherweise rein wahrgenommene – Ausprägung eines Erfolgsfaktors ist, desto höher ist das Resilienzniveau innerhalb einer Lieferkette. Mit anderen Worten: Es kann sinnvoll sein, gezielt an den Erfolgsfaktoren zu arbeiten, um die Resilienz einer Supply Chain zu erhöhen.

Jeder dieser Erfolgsfaktoren trägt zu mehr Resilienz in Lieferketten bei; von elementarer Bedeutung ist jedoch, „bereit“ zu sein. Bereitschaft ist also unerlässlich, um vorbereitet zu sein – selbst dann, wenn eine konkrete Störung noch nicht bekannt ist. Bereitschaft bedeutet jedoch, sich mit möglichen Störszenarien zu beschäftigen, sie zu kennen, zu analysieren und zu bewerten. Erst wenn diese „Hausaufgaben“ abgearbeitet sind, ist eine gewisse Bereit-

schaft vorhanden. Diese führt dann dazu, möglichst schnell und zielgerichtet reagieren zu können, um die vorbenannte „Time to Recovery“ gering zu halten.

Ergebnisse aus der Praxis

In welcher Form sind die dargestellten Erfolgsfaktoren bei Unternehmen vorhanden? Die BME-Logistikstudie 2024, die sich mit Risikomanagement und Resilienz in der Lieferkette befasste, griff unter anderem auch die Erfolgsfaktoren auf und untersuchte ihren Status quo. Dabei wurden die Teilnehmenden (allerdings ex post) gefragt, wie sie die Ausprägung der Erfolgsfaktoren in den eigenen Supply Chains vor dem Beginn der Covid-19-Pandemie wahrgenommen hatten. Die Ergebnisse dieser Frage zeigen die blauen Balken in Abbildung 3: Diese stellen den Anteil der Unternehmen dar, die einen Erfolgsfaktor als „gut ausgeprägt“ oder gar „stark ausgeprägt“ ansehen.

Die drei am deutlichsten ausgeprägten Erfolgsfaktoren vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie waren Vertrauen, Unternehmenskultur und Führungskompetenz. Allerdings war Vertrauen auch der einzige Erfolgsfaktor, bei dem mehr als die Hälfte der Befragten angaben, er sei gut oder gar stark ausgeprägt (54 Prozent). Alle anderen Erfolgsfaktoren wurden von einem – teilweise deutlich – geringeren

Gut oder starke Ausprägung der Erfolgsfaktoren

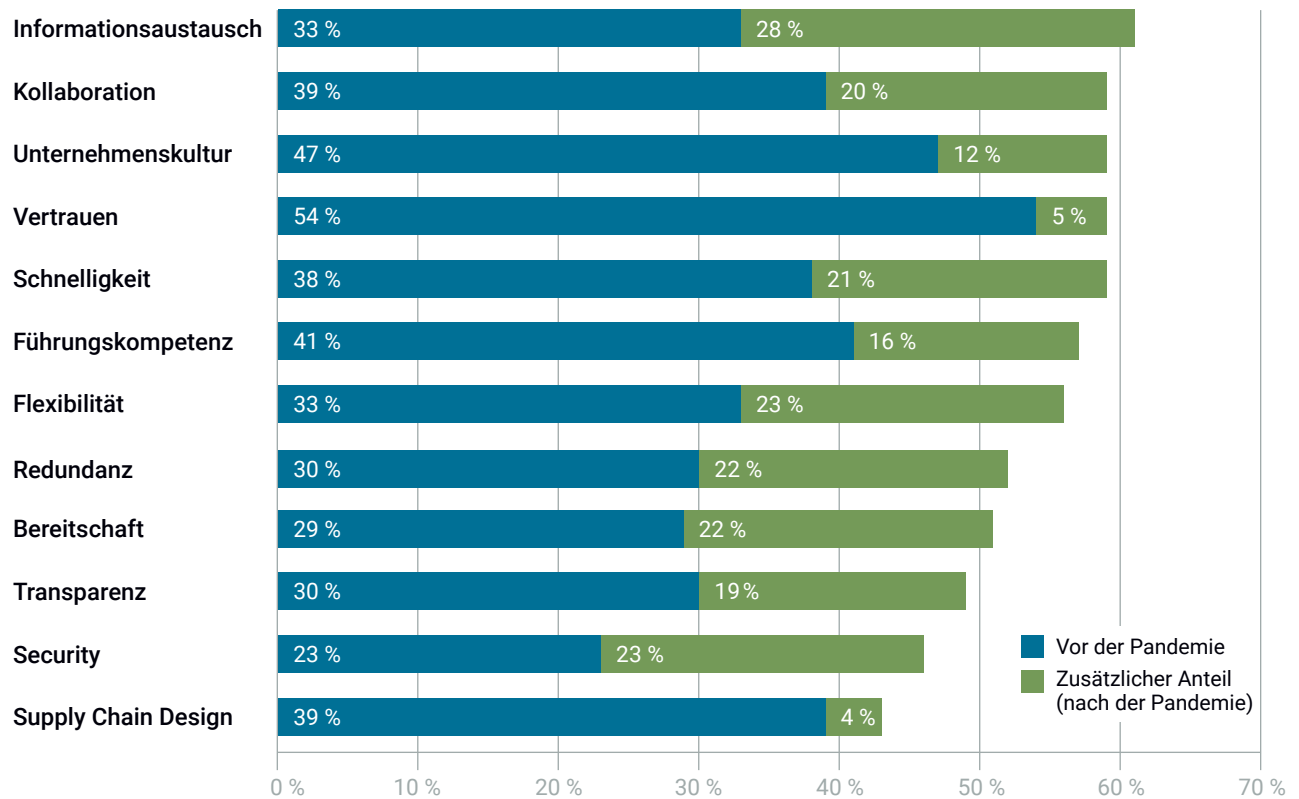


Abbildung 3

Anteil der Unternehmen als gut oder stark ausgeprägt wahrgenommen. Der oben angesprochene zentrale Erfolgsfaktor Bereitschaft wurde beispielweise von weniger als 30 Prozent der Befragten als gut oder stark ausgeprägt bewertet. Wie jedoch sollen Lieferketten resilient sein können, wenn eine Bereitschaft kaum vorhanden ist? Ein Blick auf die Ausprägungen vor Beginn der Pandemie zeigt also: Die Erfolgsfaktoren sind nur bei einem überschaubaren Anteil der Unternehmen ausreichend gut entwickelt.

Das Bild wandelt sich allerdings, wenn es um den Zustand der Erfolgsfaktoren im Sommer 2024 geht, also nach dem Ende der Pandemie. Die grünen Balken in der Abbildung repräsentieren die Zunahme bezüglich einer guten oder gar starken Ausprägung der Erfolgsfaktoren.

Einen gut oder stark ausgeprägten Informationsaustausch sehen 28 Prozentpunkte der Unternehmen mehr als vor der Pandemie. Zusammengenommen beurteilen damit nach der Pandemie 61 Prozent den Informationsaustausch innerhalb und zwischen den Unternehmen der Lieferkette als gut oder stark ausgeprägt. Im Gegensatz zum Zeitpunkt vor der Pandemie werden neun der zwölf Erfolgsfaktoren von mehr als der Hälfte der Teilnehmenden als gut oder stark ausgeprägt wahrgenommen – vor

der Pandemie war es nur ein einziger Erfolgsfaktor. Die Corona-Pandemie (sowie weitere gravierende Störereignisse wie zum Beispiel die Blockade des Suezkanals oder der Beginn der russischen Invasion in die Ukraine) haben anscheinend dazu geführt, dass intensiv an vielen der Erfolgsfaktoren gearbeitet wurde. Lieferketten wurden damit resilienter (selbst wenn noch Luft nach oben ist).

Fazit

Das Grundmodell der Resilienz in Lieferketten ist ein einfacher und valider Ansatz, um zu eruieren, wie resilient die eigenen Lieferketten gestaltet sind und wie schnell sie nach einem Störereignis wieder auf ein Normalniveau zurückkehren können. Um die Resilienz der eigenen Supply Chains zu erhöhen, bietet es sich an, die zwölf Erfolgsfaktoren zu bewerten und ihre Ausprägung zu stärken. Damit besteht ein Hebel, Lieferketten resilient zu gestalten, um bei der nächsten Störung sowohl robust zu sein als auch agil reagieren zu können.

Prof. Dr. Michael Huth
Hochschullehrer für Logistik und Supply Chain Management am
Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda



Optimierungsbedarf in der Supply Chain

SCM: Bei der Optimierung der Lieferkette ist ein systematischer und übergreifender Ansatz unerlässlich. Diese Ansicht vertreten mehr als die Hälfte von insgesamt 150 Logistikverantwortlichen deutscher Unternehmen in einer Befragung für das 21. SupplyX-Barometer „Optimierungsbedarf in der Supply Chain“.

Eine klare Mehrheit von 67 Prozent der Befragten ist überzeugt, dass eine optimierte Supply Chain in den kommenden Jahren ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein wird. In größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden stimmen sogar fast neun von zehn Umfrage-Teilnehmenden dieser Einschätzung zu, berichtet der internationale Handels- und Logistikdienstleister SupplyX.

Die Zahlen unterstreichen die Relevanz effizienter Lieferkettenstrukturen, insbesondere in einem globalisierten und wettbewerbsintensiven Marktumfeld. „Die Erkenntnis, dass eine optimierte Lieferkette unverzichtbar für den Un-

ternehmenserfolg ist, setzt sich zunehmend durch. Es reicht jedoch nicht aus, punktuell zu optimieren – die gesamte Wertschöpfungskette muss in ihrer globalen Vernetzung betrachtet werden, um Resilienz und Flexibilität sicherzustellen“, kommentiert Nadja Grabenströer, Chief Commercial Officer (CCO) bei SupplyX, die Ergebnisse. Nur so ließen sich die Anforderungen eines dynamischen Marktumfelds effektiv meistern.

Zeit- und Kostenaufwand als zentrales Hindernis

Denn die Ergebnisse des 21. SupplyX-Barometers offenbaren auch, dass es häufig an einem realistischen Verständ-

nis für die notwendige Veränderung fehlt und viele Unternehmen die Komplexität der Supply-Chain-Optimierung unterschätzen. Mehr als drei Viertel der Befragten (77 Prozent) stimmten zu, dass der tatsächliche Aufwand und die damit verbundenen Ressourcen für ein solches Projekt unterschätzt werden. In mittelgroßen Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitenden liegt dieser Wert mit 88 Prozent noch deutlich höher.

Vor allem der Zeit- und Kostenaufwand, der mit der Implementierung notwendiger Technologien verbunden ist, gilt vielen Unternehmen (51 Prozent) als zentrales Hindernis auf dem Weg zu einer optimierten Lieferkette. Darüber hinaus stellen gesetzliche Vorschriften sowie Kommunikationsprobleme zwischen den beteiligten Partnern weitere Hürden dar. Fast die Hälfte der Umfrage-Teilnehmenden (49 Prozent) sieht in regulatorischen Anforderungen ein bedeutendes Hindernis, Kommunikationsprobleme werden von 48 Prozent der Befragten als kritisch eingestuft. „Für Unternehmen ist es nicht nur entscheidend, in Technologien zu investieren, sondern auch in Menschen und Prozesse. So gelingt es, sich gezielt und ganzheitlich auf die Transformation vorzubereiten und dabei agil zu bleiben, um auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren zu können. Wer hier nur auf kurzfristige Kosteneffizienz setzt, verliert langfristig Wettbewerbsfähigkeit“, sagt Grabenströer.

Gut abgestimmte Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten

Das hat auch die Mehrheit der Befragten erkannt: Für 83 Prozent der Umfrage-Teilnehmenden stellt die enge und gut abgestimmte Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, um Synergien zu realisieren und Prozesse effizienter zu gestalten. Im globalen Wirtschaftsumfeld hänge die Leis-

tungsfähigkeit von Lieferketten nicht mehr allein von internen Optimierungen ab, sondern von der Fähigkeit, partnerschaftlich zu agieren und Informationen schnell und transparent auszutauschen. Grabenströer: „Die wachsende Interdependenz zwischen Unternehmen und ihren Zulieferern erfordert neue Ansätze der Zusammenarbeit. Besonders in Krisenzeiten sind flexible und gut koordinierte Lieferketten unerlässlich, um auf Marktveränderungen einzugehen und Betriebsausfälle zu vermeiden.“

Digitalisierung ist der Schlüssel zur Optimierung

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Umfrage ist die wachsende Bedeutung digitaler Technologien. 64 Prozent der Befragten sehen die Digitalisierung als einzigen Weg, um die Supply Chain effektiv zu optimieren. Vor allem von Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden wird die Notwendigkeit von IoT, Künstlicher Intelligenz und Big Data Analytics betont. Dennoch gibt es auch Vorbehalte: Fast jeder fünfte Befragte (19 Prozent) misst diesen Technologien nur geringe Bedeutung bei.

„Die Digitalisierung ist sowohl ein operatives Hilfsmittel als auch ein strategischer Katalysator. Es geht nicht nur darum, Prozesse zu automatisieren, sondern Daten intelligent zu nutzen, um fundierte Entscheidungen in Echtzeit zu treffen“, so Grabenströer. „Unternehmen, die digitale Technologien richtig einsetzen, schaffen es, nicht nur auf Herausforderungen zu reagieren, sondern auch Trends zu antizipieren, die Kommunikation mit Partnern zu erleichtern und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Langfristig werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die die digitale Transformation konsequent in ihre Geschäftsstrategie integrieren“, fügt sie abschließend hinzu.

Das 21. SupplyX-Barometer steht [hier](#) zum kostenlosen Download bereit.

Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse auf dem Weg zu einer optimierten Lieferkette?



51 %
Der Zeit- und Kostenaufwand
für die Implementierung
notwendiger Technologien



48 %
Kommunikationsprobleme
zwischen den
beteiligten Partnern



49 %
Gesetzliche Vorschriften



41 %
Zu wenige vorhandene
Ressourcen und Know-how
in betroffenen Unternehmen

Quelle: SupplyX



Cybersicherheit in der Lieferkette: Schwachstellen verstehen, Resilienz stärken

RISIKOMANAGEMENT: Cyberangriffe bedrohen die Funktionsweise moderner Lieferketten. Damit Unternehmen sich und ihre Partner schützen können, sind interdisziplinäre Ansätze gefordert, die über die eigenen Grenzen und technische Maßnahmen hinausgehen.

Cyberangriffe haben in den vergangenen Jahren in Anzahl und Vielfalt massiv zugenommen. Sie treffen Unternehmen jeder Branche (vgl. Abb. 1) und verursachen erhebliche finanzielle Schäden. Traditionelle Ansätze zur Stärkung der Cybersicherheit fokussieren technische Maßnahmen wie Back-ups oder Firewalls innerhalb von Unternehmen. Diese isolierte Betrachtung reicht jedoch in Zeiten zunehmender Vernetzung in Lieferketten nicht aus. Mit jeder neuen Technologie und Anbindung von Partnern steigt die Anzahl an Schnittstellen und damit die Angriffsfläche. Das kann dazu führen, dass Angreifer über Software-Anbieter oder über Lieferkettenpartner Zugang zu vernetzten Unternehmen erhalten. Solche sogenannten Cyber-Supply-Chain-Angriffe können weitreichende Ausmaße annehmen wie beispielsweise beim US-amerikanischen Unternehmen Solarwinds im Jahr 2020. Hier ver-

schaften sich Hacker über ein manipuliertes Software-Update Zugang zu Tausenden Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Ein Beispiel mit kleinerem Ausmaß schilderte uns kürzlich ein Logistikdienstleister im Rahmen unserer Forschung:

Das Unternehmen nutzt für seine Dienstleistungen ein Transportmanagementsystem eines externen Anbieters. Zur Wartung und Einspielung von Updates hatte der Anbieter über einen VPN-Tunnel Zugriff auf die Systeme des Logistikdienstleisters. Zwar war der Tunnel passwortgeschützt, jedoch wurden die Zugangsdaten von einem Admin in einer Textdatei gespeichert. Nachdem sich der Angreifer Zugang zu dem Systemdienstleister verschafft hatte, fand er auch das Passwort für den Logistikdienstleister und konnte sich einschleusen. In

diesem Fall wurde der Angreifer rechtzeitig identifiziert, bevor er Schäden anrichten konnte. Jedoch zeigt das Beispiel wie schnell Schnittstellen ausgenutzt werden können und ist mit Sicherheit kein Einzelfall. Laut dem Global Cybersecurity Outlook 2024 Report des Weltwirtschaftsforums gaben beispielsweise 41 Prozent der befragten Organisationen an, Opfer solcher Angriffe gewesen zu sein.

Gefahren durch hohen Vernetzungsgrad

Aufgrund dieser Gefahrenlage kann Cybersicherheit nicht ausreichend gewährleistet werden, ohne den Blick auf die Partner innerhalb der Lieferkette zu weiten. Somit gewinnt die Bedeutung von Cybersicherheit als funktions- und unternehmensübergreifender Ansatz an Bedeutung – auch durch gesetzliche Vorgaben. Beispielsweise sieht die NIS-2-Direktive der Europäischen Kommission für Unternehmen aus kritischen Sektoren vor, die Cybersicherheitsvorkehrungen ihrer Lieferanten zu prüfen. Die Umsetzung dieser Richtlinie in Deutschland ist in den nächsten Jahren zu erwarten. In der Forschung wird die-

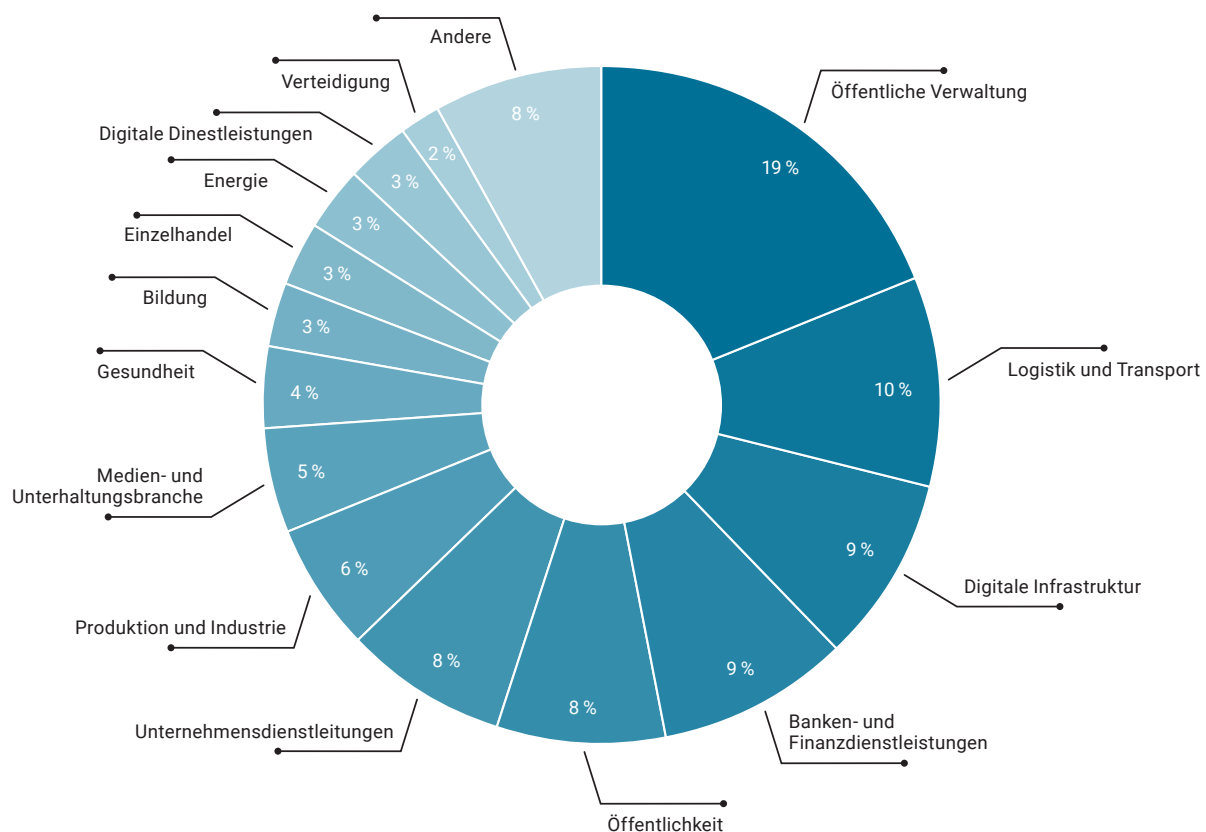
ser Ansatz als Cyber Supply Chain Risk Management (CSCRM) bezeichnet.

Mit CSCRM werden Gefahren adressiert, die durch den hohen Vernetzungsgrad in Lieferketten entstehen. Neben dem Verlust wertvoller Daten und Reputationsschäden besteht auch die Gefahr von physischen Disruptionen. Auch hierzu ein Beispiel aus unserer Forschung:

2024 hatten wir die Möglichkeit, mit einem produzierenden Unternehmen zu sprechen, das eine Ransomware-Angriffe erlebt hat. Die Angreifer-Gruppe hatte sich vermutlich über einen Fehler bei einem Firewall-Anbieter Zugang zum Unternehmen verschafft und war wochenlang unentdeckt geblieben, bis sie schlussendlich die Attacke startete. Bei einer Ransomware-Attacke werden Daten verschlüsselt und ein Lösegeld für die Entschlüsselung gefordert. Sie zählte 2024 zu einer der häufigsten Formen von Cyberattacken in der EU (vgl. Abb. 2). Im Falle des Unternehmens reichte die Verschlüsselung bis ins Back-up-System und führte zu einem vierwöchigen »

Abbildung 1

Anzahl der IT-Sicherheitsvorfälle in der EU nach Sektor (BSI, 2024)



Quelle: https://www.bsi.bund.de/DE/Service-Navi/Publikationen/Lagebericht/lagebericht_node.html

Cybersecurity is never just a technology problem, it's a people, processes and knowledge problem.

National Institute of Standards and Technology

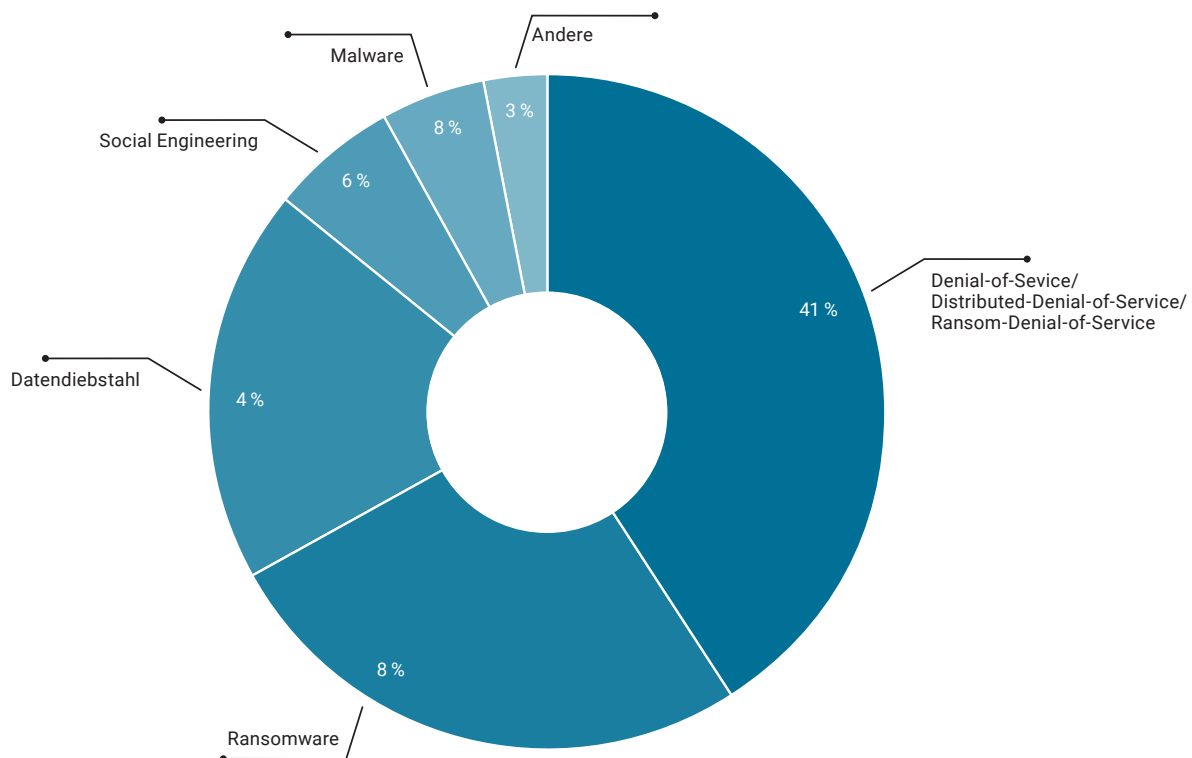
Produktionsstillstand. Zwar konnten die Angreifer die Attacke nicht weiter streuen, jedoch verursachte der Produktionsstillstand Unterbrechungen im Materialfluss, der sich auch auf die Kunden auswirkte. Und auch das ist kein Einzelfall. In einer Studie von Bitkom aus dem Jahr 2024 gaben 31 Prozent der über 1.000 befragten deutschen Unternehmen an, durch Ransomware Schäden erlitten zu haben. Insgesamt betrug die Schadenssumme aller Cyberangriffe bei den befragten Unternehmen über 266 Milliarden Euro.

Maßnahmenbündel und mehr Transparenz

Wie kann Cybersicherheit auf der Ebene von Lieferketten adressiert werden? Leider gibt es auf diese Frage keine einfache Antwort. In unserer Forschung und vergleichbaren Arbeiten zeigen sich jedoch Muster (vgl. Tab.). So bleiben technische Maßnahmen von großer Bedeutung, wie die Absicherung von Zugängen beispielsweise durch sogenannte End-Point-Detection-Systeme. Jedoch spielen ebenfalls organisationale Maßnahmen und persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle, sodass auch die

Abbildung 2

Cyberfälle in der EU nach Cyberattacken (ENISA, 2024)



Quelle: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>

Auswahl an Maßnahmen zur Erhöhung der Cybersicherheit in der Lieferkette

Allgemeine Maßnahmen

- Strenge Zugangskontrollen
- Anbindung zu Partnern nur über gesicherte und überwachte Kanäle
- Netzwerksegmentierung gegen Streuung von Angriffen
- Überwachung und Dokumentation aller genutzten Hardware, Software und Dienstleistungen
- Einheitliche Standards mit Partnern schaffen
- Interdisziplinäre Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen (IT, Logistik, Produktentwicklung, ...) bilden, die in Verbindung mit Lieferkettenpartnern stehen
- Cybersicherheit in der Produktentwicklung über Lieferkette hinweg implementieren

Maßnahmen in der Beschaffung

- Cybersicherheit bei Lieferantenauswahl beachten
- Regelungen zur Cybersicherheit in Verträge aufnehmen
- Auditierung von Lieferanten
- Interorganisationale Beziehung (auch auf persönlicher Ebene) pflegen
- Notfallpläne mit Lieferanten abstimmen
- Transparenter Austausch über Cyberangriffe

Beschaffung einen wesentlichen Einfluss nehmen kann. So können Kriterien der Cybersicherheit bereits in die Lieferantenauswahl einfließen, etwa durch das Vorhandensein bestimmter Zertifizierungen (zum Beispiel nach ISO 27000).

Darüber hinaus lassen sich Regelungen zur Cybersicherheit in Verträge aufnehmen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen kann im Rahmen von Audits überprüft werden. Auch die Abstimmung von Cybersicherheitsmaßnahmen sowie Notfallplänen mit Lieferanten – etwa für den Fall eines Angriffs – ist möglich. In unseren Analysen zeigt sich zudem immer wieder, wie wichtig gute und persönliche Beziehungen zu Lieferanten sind. Ransomware-Angriffe können die Kommunikation mit Partnern für mehrere Wochen unterbrechen und massive Schäden verursachen. In solchen Fällen erweisen sich enge Beziehungen als besonders vorteilhaft: Betroffene Unternehmen erfahren mehr Verständnis, und es können alternative Kommunikationswege gefunden werden.

Einer der wichtigsten Ansätze zur Stärkung der Cyberresilienz auf der Ebene von Lieferketten ist die Erhöhung der Transparenz. Das Ziel sollte dabei sein, offen über Cybersicherheit zu sprechen und im Falle eines Angriffs seine Partner möglichst frühzeitig zu informieren. Mit einer solchen Transparenz erhalten andere Unternehmen die Möglichkeit, ihre eigenen Schutzmaßnahmen zu stärken und sich vor einer Ausbreitung des Angriffs zu schützen. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die sogenannte Blame-Free Culture – also der Verzicht von

Schuldzuweisungen – an Bedeutung. Denn je niedriger die Hürde ist, um über einen Cyberangriff zu sprechen, desto höher ist die Resilienz der gesamten Lieferkette. Auch hier kann die Beschaffung beispielsweise durch Fokus auf langjährige Partnerschaften mit Lieferanten einen Beitrag leisten.

Prof Dr. Rainer Lasch
Professur für BWL, insb. Logistik, TU Dresden
Richard Pergande
Professur für BWL, insb. Logistik, TU Dresden

Zusätzliche Quellen für Zahlen im Text

Global Cybersecurity Outlook 2024:

<https://www.weforum.org/publications/global-cyber-security-outlook-2024/>

Studie Bitkom 2024:

<https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Studie-Wirtschaftsschutz>

Von der Straße aufs Gleis

DER KOMBINIERTE VERKEHR (KV) ist eine besondere Form des Güterverkehrs. Damit können Ladeeinheiten (Container, Wechselbrücken oder Lkw-Sattelaufleger) über längere Distanzen auf der Schiene oder der Wasserstraße transportiert werden. Nun soll der KV die wachsenden Umweltprobleme lösen helfen. BIP zeigt auf, wie sich Logistikunternehmen für dieses Ziel einsetzen.

In den Schienengüterverkehr (SGV) werden große Erwartungen bei der Verringerung der CO₂-Emissionen gesetzt. Die Hoffnungen ruhen dabei vor allem auf dem KV, der rund 40 Prozent der Gesamtverkehrsleistung im SGV erbringt. So könne „der KV-Transport die CO₂-Emissionen gegenüber der reinen Beförderung auf der Straße um 60 bis 90 Prozent senken und den Energieverbrauch um 40 bis 70 Prozent vermindern“. Dies stellten die Teilnehmenden des vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr im Dezember 2024 veröffentlichten Ergebnispapiers des Strategiedialogs multimodaler Güterverkehr fest. Beteiligt waren Unternehmen wie DB Cargo und DHL sowie Wirtschaftsverbände wie der BDI oder der VDMA.

Umweltfreundliche Fracht durch KV

Tatsächlich kann der Mix mehrerer Verkehrsträger bereits gute Ergebnisse vorweisen. So finden dank der Verlagerung des Güterverkehrs von der Straße auf die Schiene nach einer Berechnung des Bundes pro Tag rund 17.000

Lkw-Fahrten weniger auf deutschen Bundesfernstraßen statt. Im Jahr summiert sich das auf annähernd 4,5 Millionen Brummi-Touren, die eingespart werden können. Infolge dieses Verlagerungseffektes lassen sich im deutschen Netz Kohlendioxidemissionen in Höhe von rund 2,75 Millionen Tonnen vermeiden.

Solche Zahlen haben sich in der Logistikbranche längst herumgesprochen. „Für weniger Staus auf den Straßen und mehr Klimaschutz müssen wir mehr Güter auf die Bahn bringen“, sagt der Präsident des Verbands Spedition und Logistik (VSL) Baden-Württemberg, Micha Lege. Der VSL hatte im März die neue Sparte Schienengüterverkehr gegründet. Mehr Mitgliedsunternehmen sollen zur Nutzung der Schiene motiviert werden.

„Gemeinsam müssen wir die Weichen stellen, um noch mehr Verkehre der umweltfreundlichen Schiene zu übergeben“, betont Lege. Allerdings müsse sich die Bahn als



Auch für den BME völlig klar: Der Ausbau der Schieneninfrastruktur ist ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Mobilitätswende im nationalen und internationalen Güterverkehr.

Treiber der Mobilitätswende noch deutlich verbessern. Auch der Güterverkehr leide unter den typischen Problemen wie auch die privaten Bahn-Kunden: ein schlechtes Baustellenmanagement, häufige Verspätungen sowie fehlende oder unzureichende Informationen.

Konzept für multimodale Containertransporte

Verkehrsmix-Einsätze sind in der Logistik vieler Unternehmen längst an der Tagesordnung. Auf diese Weise verringert beispielsweise der Hersteller von Spezialchemie, Evonik Industries AG, den jährlichen CO₂-Ausstoß seiner Transporte um 71 Tonnen pro Jahr. Das Unternehmen beschäftigt 31.000 Mitarbeiter und verfügt über einen Jahresumsatz von 15 Milliarden Euro.

Auch wirtschaftlich kann sich das Ergebnis von Evonik sehen lassen. Die Lösung spart auf den internationalen Transporten zwischen Deutschland, Spanien, Österreich und Belgien nach Litauen, Lettland, Estland und Irland jährlich mehr als 28.000 Liter Kraftstoff ein. Grundlage für den Erfolg ist ein Konzept für multimodale Containertransporte, das die Münchner Spedition Robert Kukla entwickelte. „Evonik Industries ist ein Beispiel dafür, wie Unternehmen mit intelligenten intermodalen Konzepten zugleich die Umwelt schonen und ihre Logistikkosten senken können“, sagt Knut Sander, Geschäftsführer der Robert Kukla GmbH Internationale Spedition.

Sein Unternehmen ist spezialisiert auf multimodale und intermodale Verkehre, Tank-Verkehre sowie Lkw-Verkehre. Mit rund 280 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen einen Umsatz von 248 Millionen Euro. Von den 180.000 transportierten Einheiten pro Jahr entfallen etwa 60 Prozent auf den Kurzstreckenseeverkehr in Europa und 40 Prozent auf Verladungen per Bahn und Lkw. Das entspricht einer Verbesserung gegenüber dem Vorjahr um 22 Prozent. Ein Grund für die Umsatzsteigerung ist das intermodale Konzept des Unternehmens.

„Die Beschaffungsmärkte rücken näher an den Heimatmarkt von Kukla heran. Wir sind mit intermodalen Logistikkösungen in den Wachstumsregionen Osteuropa und Nordafrika vertreten“, sagt Sander.

Jahrelange Sanierung maroder Bahnstrecken

Einen kritischen Blick richtet Heiko Krebs auf den Zustand der Infrastruktur des KV. Der Geschäftsführer der Kombiverkehr KG in Frankfurt mahnt an, dass erst ab 2030 rund 40 Streckenabschnitte des Bahnnetzes wieder zur Verfügung stehen. Sie werden bis dahin generalüberholt. Zudem sei für das Geschäftsjahr 2025 mit einem erheblichen Anstieg der Aufwendungen für bezogene Leistungen zu rechnen.

Michael Dörfler, Fachjournalist

KI verbessert die Auslastung im Kombinierten Verkehr

Das Digitalisierungsprojekt „Künstliche Intelligenz und diskrete Beladeoptimierungsmodelle zur Auslastungssteigerung im Kombinierten Verkehr“ (Kiba) liefert im September 2025 erste Ergebnisse. Verbessert werden soll die Zuordnung zwischen intermodalen Ladeeinheiten und Bahnwagen. Dazu soll mit Methoden aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) die Verladung der Ladeeinheiten auf Bahnwagen beschleunigt werden. Im kontinentalen KV sind Ladeeinheiten und Bahnwagen von unterschiedlicher Größe vorzufinden. Das Projekt soll helfen, eine gültige und nach verschiedenen Zielgrößen verbesserte Zuordnung zwischen den Ladeeinheiten und den Bahnwagen zu ermitteln.

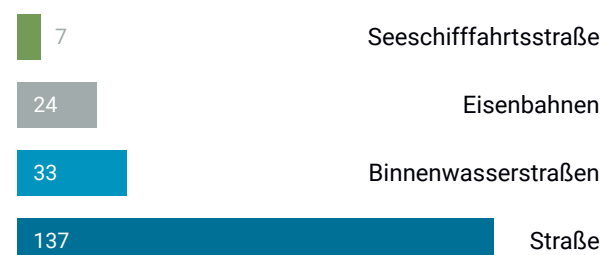
Ziel sei es zudem, durch KI unterstützte Beladeoptimierung die Kapazitätssteuerung der Intermodal-Operateure zu verbessern. So sollen sämtliche Anfragen zur Verladung einer Ladeeinheit so rasch wie möglich einen Vorschlag für eine optimale Platzierung der Ladeeinheit auf einer Wagengarnitur erhalten. Dies soll bereits zu einem Zeitpunkt erfolgen, bevor alle Informationen darüber vorliegen, welche weiteren Ladeeinheiten für dieselbe Start-/Zielrelation bis zur Abfahrt im Versandterminal eintreffen werden.

Quelle: Technische Universität Darmstadt

Bahn und Seeschifffahrt liegen vorn

CO₂-Emissionen nach Verkehrsträgern des Güterverkehrs

Gütertransport (gCO₂ pro t-km)



Quelle: Europäischer Rechnungshof auf der Grundlage von Daten der Europäischen Umweltagentur (Stand 2018)



DBeco plus ermöglicht es Hellmann Worldwide Logistics, auf allen elektrifizierten Strecken in Deutschland mit 100 Prozent Ökostrom zu fahren. Damit leistet das Unternehmen einen konkreten Beitrag zur Nachhaltigkeit und bietet seinen Kunden standardmäßig eine klimaneutrale Transportlösung an.

Der Mix macht's

NACHHALTIGKEIT: Das Familienunternehmen Hellmann Worldwide Logistics hat sich seit seiner Gründung 1871 zu einem der großen internationalen Logistikanbieter entwickelt. Der weltweit tätige Konzern setzt im Intermodalen Verkehr auf die Bahn.

Oft ist auf den ersten Blick nicht erkennbar, auf welchen Strecken und mit welchen unterschiedlichen Verkehrsträgern Waren und Produkte an ihr Ziel kommen. Der Aufwand, solche Systeme zu kombinieren, spielt für den Empfänger keine Rolle. Letztlich interessiert sich der Auftraggeber auch nur dafür, wie schnell die Lieferung bei seinem Kunden ankommt. Solche Fälle übernehmen spezialisierte Logistikunternehmen wie die Hellmann Worldwide Logistics SE & Co. KG mit Sitz in Bielefeld.

Zusammen mit den Auftraggebern „entscheiden wir von Fall zu Fall, welcher Verkehrsträger oder welche Kombination am besten passt“, sagt Johannes Philipper, Head of Rail Germany, Hellmann Worldwide Logistics, im BIP-Gespräch. Den Ausschlag geben dabei unterschiedliche Faktoren wie beispielsweise Laufzeiten, Kosten und Nachhaltigkeit.

Erfolgreiche Kombi aus Flug, Frachtschiff, Lkw und Bahn

Daher setzt das Unternehmen alle Verkehrsträger „ihrer Stärke nach ein und kombiniert diese, wo immer es eine

entsprechende Nachfrage und Mehrwerte für unsere Kunden gibt“, so Philipper. Dazu gehören Luft- und Seefracht-Transporte beim Nachlauf per Bahn für Seefracht-Container oder klassische Einsätze im Kombinierten Verkehr mit Lkw und Bahn.

Bei den nationalen Bahnverkehren verfügt das Logistikunternehmen über zwei eigene Zugsysteme zwischen Bayern und Norddeutschland. Im internationalen Bereich bedient sich Hellmann zusätzlicher Anbieter. „Wir nutzen auch Zugsysteme anderer Operateure, um den europäischen Markt zu bedienen“, erklärt Philipper. Das betreffe beispielsweise Bahnverbindungen zwischen „Asien und Europa über den Mittelkorridor, sprich die Verbindung über das Kaspische und das Schwarze Meer. Hier werden durch Bahn- und Schiffspassagen sowie Vor- und Nachläufe per Lkw gleich mehrere Verkehrsträger kombiniert.“ Obendrein trage der mittlere Korridor neben einer sicheren Lieferkette auch mit der Verringerung des CO₂-Fußabdrucks zu einer nachhaltigeren Logistik bei.

Pünktlich durch Wechsel der Verkehrsträger

Auch auf die Termintreue wirkt sich der Intermodale Verkehr positiv aus. So seien nach Angaben des Unternehmens bei Sendungen etwa nach Fernost deutlich verkürzte Transitzeiten im Vergleich zu herkömmlichen Seerouten zu verzeichnen. Hier zeige sich der Vorteil der Integration von Bahn-, See- und Lkw-Transporten.

Der Erfolg des Intermodalen Verkehrs spiegelt sich auch in den Zahlen von Hellmann Worldwide Logistics wider. Das Unternehmen brachte es 2023 auf ein Auftragsvolumen von 20 Millionen Sendungen. Ursache dafür sei nach eigenen Angaben vor allem das Wachstum in den Produktbereichen Luft- und Seefracht.

Auch auf anderen Feldern kann Hellmann Wachstum verbuchen. So kamen im weltweiten Geschäft neue Kunden und Lagerstandorte im Bereich Contract Logistics in den USA, Deutschland sowie Indien und Singapur hinzu. In 57 Ländern ist das Unternehmen mit 243 Niederlassungen und 12.000 Mitarbeitern präsent. Der gesamte Umsatz betrug 2023 rund 3,5 Milliarden Euro.

Auf der Schiene nach China

Die Erwartungen an die Zukunft für seinen Bereich bringt Johannes Philipper auf den Punkt. Neben dem Einfluss der geopolitischen Entwicklung auf intermodale Verkehrsströme werden „Nachhaltigkeit und Innovationsfähigkeit die Zukunft der Logistik entscheidend prägen – und damit auch den verstärkten Einsatz der Bahn als umweltfreundlicher Verkehrsträger“. Darauf setzt der nordrhein-westfälische Logistikdienstleister mit den seit 2013 angebotenen Eisenbahnstrecken von Duisburg und Hamburg nach Chongqing.

In der Megacity im Südwesten Chinas leben 32 Millionen Menschen auf einem Gebiet so groß wie Österreich. Damit ist Chongqing flächenmäßig die größte Stadt der Welt.

„Aufgrund der Herausforderungen im Bereich See- und Luftfracht werden Transporte auf der Neuen Seidenstraße zunehmend nachgefragt, was wiederum zwischenzeitlich zu Engpässen auf den bestehenden Zugstrecken führt“, sagte Jens Wollesen, Chief Operating Officer der Hellmann Worldwide Logistics im BIP-Gespräch.

Wegen der hohen Nachfrage nach Zugverbindungen zwischen Europa und Asien eröffnete Hellmann bereits vor drei Jahren eine weitere Strecke von Bremen zu der 12.770 Kilometer entfernten Millionenstadt Chongqing für einen wöchentlichen Regelzug. In Richtung Volksrepublik werden beispielsweise Fertigfahrzeuge transportiert. Nach Bremen kommen chinesische Produkte der Bekleidungs-, Automobil-, und Hightech-Industrie. Die Züge transportieren pro Fahrt 44 Container und sind rund 20 Tage unterwegs.

Die Bahnverkehre über die Seidenstraße sind eine ideale Ergänzung für unsere Häfen.

Claudia Schilling,
Senatorin für Wissenschaft und Häfen
der Freien Hansestadt Bremen

Weitere Investitionen nötig

Solche Aktivitäten erhalten auch Lob von der Politik. „Die Bahnverkehre über die Seidenstraße sind eine ideale Ergänzung für unsere Häfen, denn sie komplettieren die logistische Angebotspalette von Lufttransporten und Schiffsverkehren“, sagt Claudia Schilling, Senatorin für Wissenschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen.

Auf Intermodale Verkehre setzt Hellmann auch weiterhin, betont Johannes Philipper; Head of Rail Germany, Hellmann Worldwide Logistics. Zu hoffen sei, dass sich die Nachfrage nach umweltfreundlichen Transportlösungen über die Bahn in den nächsten Jahren weiter erhöht. Das sei auch wegen des zunehmenden Fahrermangels im Bereich der Lkw-Transporte eine Perspektive für die Logistikbranche. Allerdings macht dem Praktiker der Zustand der Schienenwege zu schaffen: „Um das Potenzial der Schiene auszuschöpfen, braucht es dringend Investitionen in Infrastruktur und Kapazitäten.“

Michael Dörfler, Fachjournalist





Feierlicher Anlass in Erfurt: Die Vorstandsmitglieder der BME-Region Thüringen Stefan Moritz (1. v. l.), Eberhard Steinmetz, Christian Gegner, Silvio Schulz und Dirk Michel (3. bis 6. v. l.) mit ihrem Vorstandsvorsitzenden Nasko Dimitrow (2. v. r.), BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Lars Kleeberg (r.) und Referent Dr. Stefan Hocke, Leiter Supply Chain Management Zeiss Shared Production Unit (2. v. l.).

BME-Region Thüringen: ein „echtes Erfolgsmodell“

VERANSTALTUNG: Die BME-Region Thüringen lud anlässlich ihres 35. Jubiläums zu Feierlichkeiten nach Erfurt ein. Im Hotel Alma erwartete Mitglieder und Gäste ein abwechslungsreiches Programm mit Fachvorträgen, Networking und einem Ausblick in die Zukunft. BIP war dabei.

Einen besonderen Meilenstein hat die BME-Region Thüringen in der Landeshauptstadt Erfurt gesetzt: Anlässlich ihres 35-jährigen Bestehens trafen sich sowohl Einkaufsmanager von Global Playern als auch von kleinen und mittleren Unternehmen, um die Erfolgsgeschichte der BME-Region zu würdigen. Gleichzeitig richteten sie den Blick entschlossen nach vorn. Spannende Vorträge und eine inspirierende Vorschau auf die kommenden Herausforderungen machten deutlich: Die [BME-Region Thüringen](#) ist bestens für die Zukunft aufgestellt.

BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg dankte zu Veranstaltungsbeginn in seiner Laudatio allen Mitgliedern der BME-Region Thüringen herzlich für 35 Jahre Engagement, erfolgreiche Arbeit und gelebte Gemeinschaft.

Gegründet in einer Zeit der Umbrüche

So wie sich der Einkauf in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt hat, so habe sich auch die BME-Region Thüringen entwickelt: dynamisch, kompetent und zukunftsgerichtet. „Gegründet unmittelbar nach der Wende in einer Zeit der Umbrüche und der Neuanfänge, ist die Region Thüringen heute ein echtes Erfolgsmodell“, betonte Lars Kleeberg. Mit über 130 engagierten Mitgliedern aus mehrheitlich größeren und kleineren mittelständischen Betrieben habe sich die Region fest in der deutschen Beschaffungslandschaft etabliert.

„Der Wandel, den vor allem der Einkauf in den letzten Jahren durchlaufen hat – und weiterhin durchläuft –, ist tiefgreifend“, so Kleeberg weiter. „Die Beschaffung von heute

ist längst nicht mehr bloß operativ. Sie ist strategisch, geschäftskritisch, Treiber von Innovation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wertschöpfung. Das setzt voraus, dass die Einkäufer der Zukunft digitale Prozessmanager, Technologie- und Innovationsscouts, Relationship Manager, Projektkoordinatoren, Schnittstellenmanager, Analysten und zunehmend auch Data Scientists sind.“

Ein leichtes Profil? Keinesfalls! Genau deshalb seien der BME und seine Community wichtiger denn je. „Wir sind gleichzeitig Wegbegleiter, Impulsgeber und Plattform, auf der Wissen geteilt, Kontakte geknüpft und Innovationen angestoßen werden. Als Netzwerk unterstützen wir bei den Herausforderungen, mit denen wir uns derzeit konfrontiert sehen“, brachte es Lars Kleeberg auf den Punkt. Dazu zählten die Zoll-Eskalationen, die die Lieferketten bis auf das Mark belasten könnten, und die fortschreitende Digitalisierung in der Beschaffung, insbesondere die Integration von Künstlicher Intelligenz.

„Dabei muss allen klar sein: Künstliche Intelligenz ist längst nicht mehr nur ein Buzzword. Sie ist in unserem Alltag angekommen und verändert grundlegend, wie wir im Einkauf arbeiten“, hob Lars Kleeberg hervor. Genau an dieser Stelle kommt auch die BME-Region Thüringen ins Spiel. Kleeberg: „Die Ehrenamtlichen sind das Rückgrat und Gesicht des BME vor Ort und tragen im Verbund mit dazu bei, unsere Community bei allen Herausforderungen geschäftspraktisch zu unterstützen sowie den BME als führende Stimme des Einkaufs in der Öffentlichkeit zu positionieren.“

Die BME-Region Thüringen organisiere regelmäßig hochinformativen Veranstaltungen, darunter Betriebsbesichtigungen, Fachvorträge und spezifische Netzwerkformate. In Kooperation mit den Nachbarregionen Sachsen und Sachsen-Anhalt entstehe so ein vielfältiges Weiterbildungs- und Netzwerkangebot für die gesamte Öffentlichkeit. Dank der engen Kooperation mit dem Unternehmerverband Thüringen setze die BME-Region Thüringen ein weiteres starkes Zeichen für Vernetzung.

„Was den BME ausmacht – das seid ihr! Die Menschen, die sich zusätzlich zum Hauptamt auch ehrenamtlich engagieren und den BME zu dem haben werden lassen, was er heute ist“, betonte Kleeberg. Der BME sei ein lebendiger, starker Verbund. BME-Hauptgeschäftsführer Kleeberg unterstrich: „Mein ganz besonderer Dank gilt dem Vorstand der BME-Region Thüringen, der gemeinsam, mit viel Leidenschaft, Kreativität und Professionalität ein hochwertiges und praxisnahes Programm für die Unternehmen der Region seit Jahren auf die Beine stellt.“ Stabile Strukturen und Netzwerke seien vor dem Hintergrund globaler Unordnung aktuell mehr denn je von Bedeutung, wenn es um die Stärkung sowohl der regionalen als auch der gesamten deutschen Wirtschaft gehe.

Gegründet unmittelbar nach der Wende in einer Zeit der Umbrüche und der Neuanfänge, ist die BME-Region Thüringen heute ein echtes Erfolgsmodell.

Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

Einkauf im Wandel

Von der Planwirtschaft zur globalen Vernetzung, vom Effizienzdruck zur Resilienz: Stefan Hocke, Leiter Supply Chain Management Zeiss Shared Production Unit, ließ anschließend in seinem Fachvortrag die vergangenen 35 Jahre aus Beschaffungssicht Revue passieren und wagte abschließend einen Ausblick auf die Zukunft des Einkaufs.

Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs 1989 seien für die Carl Zeiss Jena GmbH schlagartig alle etablierten Lieferketten weggebrochen. „Neue Partner mussten gefunden, neue Märkte erschlossen werden“, berichtete Hocke. Mit dem Zusammenbruch des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) sei die Carl Zeiss Jena GmbH gezwungen worden, neue Supply Chains zu schaffen – unter völlig neuen Rahmenbedingungen.

Es sei der Beginn eines Transformationsprozesses gewesen, der bis heute anhalte – und nie an Tempo verloren habe. ERP-Systeme wie SAP und das Aufkommen des Internets hätten in den 1990er-Jahren die analoge Welt erobert und erstmals echte Transparenz in den Einkauf gebracht. Die 2000er-Jahre standen im Zeichen der Globalisierung: China sei zur verlängerten Werkbank der Unternehmen geworden, weil Qualität und Preis der Produkte stimmten. Mit der Finanzkrise 2008/09 habe sich der Fokus verschoben: Kostenreduktion und Risikomanagement hätten die »



Stefan Hocke: „Nachhaltigkeit wird zum Schlüsselfaktor für Zukunftsfähigkeit.“



Florian Ahle: „Zukunft zu gestalten, bedeutet vor allem, die Gegenwart klarer, besser und schneller zu erkennen.“

Gerade in Zeiten großer Unsicherheit ist der Einkauf auf den offenen Austausch und auch die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen und Verbänden wie beispielsweise dem BME mehr denn je angewiesen.

Stefan Hocke
Leiter Supply Chain Management Zeiss Shared Production Unit

Agenda dominiert, ehe die Wirtschaft 2010 wieder kräftig anzog. Die Hannover Messe habe 2011 mit „Industrie 4.0“ neue Impulse gesetzt. Echtzeitinformationen aus der Supply Chain hätten ungeahnte Steuerungsmöglichkeiten eröffnet.

Doch geopolitische Umwälzungen wie der Brexit und weltweite Krisen wie Corona hätten die Lieferketten erneut auf die Probe gestellt. „Vor dem Corona-Ausbruch fragte das Gros der Zeiss-Kollegen stets zuerst nach dem Preis der benötigten Teile und Komponenten. In Zeiten der Pandemie war die Frage: Wann kommt endlich die Ware?“, erinnerte sich Hocke.

Gleichzeitig habe Corona die Digitalisierung beschleunigt: Echtzeitdaten, KI, Frühwarnsysteme – alles sei plötzlich dringend notwendig und mit Hochdruck weiterentwickelt worden. Der Stau im blockierten Suezkanal habe 2021 die drastische Abhängigkeit von globalen Lieferketten verdeutlicht. Rohstoffengpässe wie beispielsweise bei Magne-

sium und die Chipkrise hätten belegt: Resilienz sei wichtiger als reine Effizienz. Die Widerstandsfähigkeit der Supply Chain habe von nun an ganz oben auf der Top-Agenda der Einkaufsmanager gestanden. Die vergangenen Jahre seien geprägt vom Ukraine-Krieg, der Energiekrise sowie neuen regulatorischen Anforderungen wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und der Entwaldungsverordnung (EUDR) geprägt gewesen.

Was erwartet den Einkauf künftig? Hocke wagte zum Abschluss seines Vortrags einen Blick in die „Kristallkugel“ und identifizierte sechs zentrale Handlungsfelder.

Der Experte hob hervor, dass der Einkauf nicht mehr als Einzelkämpferdisziplin funktionieren könne, sondern auf Teamwork und Interdisziplinarität angewiesen sei. Nur in enger Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen könnten die komplexen Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden. Gleichzeitig nehme der Einkauf eine immer zentralere Rolle innerhalb der Organisationen ein: Einkaufs-



Fachlicher Austausch und persönliches Netzwerken prägten die festliche Veranstaltung.



Nasko Dimitrow, Vorstandsvorsitzender der BME-Region Thüringen, zog in seiner Rede eine positive Bilanz und blickte gleichzeitig nach vorn.

manager seien nicht mehr nur als Beschaffer, sondern als aktive Mitgestalter der gesamten Wertschöpfungskette gefragt.

Eine weitere wichtige Entwicklung sah Hocke in der konsequenten Nutzung von Echtzeitdaten und Künstlicher Intelligenz. Transparenz über Lieferketten hinweg und schnelle, datenbasierte Lageeinschätzungen würden seiner Einschätzung nach in einer immer dynamischeren Welt zur Pflicht. Ebenso rücke die Resilienz der Lieferketten in den Vordergrund: Flexibilität und Agilität seien entscheidend, um auf Krisen und Störungen souverän reagieren zu können.

Darüber hinaus wird laut Hocke Nachhaltigkeit zum Schlüsselfaktor für Zukunftsfähigkeit. ESG-Kriterien entwickelten sich von einer reinen Compliance-Aufgabe zu einem zentralen Treiber für resiliente und wettbewerbsfähige Unternehmen. Schließlich unterstrich Hocke die Bedeutung starker Partnerschaften und funktionierender Netzwerke. „Gerade in Zeiten großer Unsicherheit ist der Einkauf auf den offenen Austausch und auch die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen und Verbänden wie beispielsweise dem BME mehr denn je angewiesen“, so das Fazit des Referenten.

Aufbruch zur starken Gemeinschaft

„Die BME-Region Thüringen im 35-jährigen Jubiläumsjahr“: Diesem Thema widmete sich Nasko Dimitrow, Vorstandsvorsitzender der BME-Region Thüringen ausführlich und gab gleichzeitig einen detaillierten Rück- und Ausblick auf die erfolgreiche Verbandsarbeit seiner BME-Gliederung.

„1990 war das Jahr des Umbruchs und des Neuanfangs – gerade auch in Thüringen. In dieser bewegten Zeit, in der die ostdeutsche Industrie den Wandel von der Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft vollzog, wurde der

Grundstein für die BME-Region Thüringen gelegt“, erinnerte sich der Regionsvorsitzende. Mit der Wahl von Anton Wanek, dem damaligen Direktor Materialwirtschaft des Kombines Mikroelektronik, zum ersten Vorstandsvorsitzenden fand am 1. April 1990 in Erfurt die Gründung der BME-Region Thüringen statt.

„Unterstützt von der BME-Geschäftsstelle in Frankfurt am Main, versammelten sich rund 200 Einkäufer Thüringens und Gäste aus den alten Bundesländern, um den Startschuss für die neue Regionalorganisation zu geben. Der Einkauf in Ostdeutschland, einst geprägt von Mangelwirtschaft, entwickelte sich in den Nachwendejahren schnell zur strategischen Disziplin mit Zugang zu offenen Märkten und einer neuen Vielfalt an Beschaffungsmöglichkeiten“, berichtete Dimitrow.

Wanek mit seinem Vorstandsteam prägte in seiner Amtszeit zwei Jahrzehnte lang die Verbandsarbeit der BME-Region Thüringen mit hochkarätigen Veranstaltungen – oft mit renommierten Referenten aus Großunternehmen und einer beeindruckenden Teilnehmerzahl von bis zu 100 Personen in der Spitze.

Das Jahr 2010 markierte für die BME-Region Thüringen dann einen bedeutenden Einschnitt: Wanek und seine Vorstandsmannschaft entschieden sich bewusst für einen Generationswechsel und übergaben den Staffelstab an den neuen Vorstand unter der Leitung von Nasko Dimitrow. Mit frischen Ideen setzte die jüngere Generation die erfolgreiche Arbeit fort und sorgte für neue Impulse, ohne die Wurzeln zu vergessen: Kompetenz, Austausch und Netzwerk blieben die tragenden Säulen.

Zwischen 2010 und 2025 hat die BME-Region Thüringen ihre Aktivitäten deutlich ausgeweitet. Die Mitglieder profitierten in diesem Zeitraum von über 30 Firmenbesu- »

Ziel ist es, aus geteiltem Wissen handfeste Vorteile für Unternehmen und die gesamte Thüringer Wirtschaft zu schaffen. Wir sind das Netzwerk der Praktiker.

Nasko Dimitrow
Vorstandsvorsitzender der BME-Region Thüringen

chen, rund 25 einkaufsspezifischen Fachveranstaltungen sowie zahlreichen Gemeinschaftsevents mit dem Unternehmerverband Thüringen. Megatrends und topaktuelle Themen wie Künstliche Intelligenz rückten insbesondere auch in den vergangenen Jahren bei den Jahresauftaktveranstaltungen verstärkt in den Mittelpunkt – immer verbunden mit dem Ziel, Branchenwissen praxisnah zu vermitteln und als Plattform den persönlichen Austausch zu fördern.

„Die Mitgliederzahl hat sich seit 2010 mehr als verdreifacht – ein starkes Zeichen für die Attraktivität und Relevanz unserer BME-Region Thüringen. Für die Zukunft setzen wir weiter auf Vernetzung und Austausch. Ziel ist es, aus geteiltem Wissen handfeste Vorteile für Unternehmen und die gesamte Thüringer Wirtschaft zu schaffen. Wir sind das Netzwerk der Praktiker“, unterstrich Nasko Dimitrow. Das 35-jährige Jubiläum sei darüber hinaus nicht nur Anlass zum Feiern, sondern auch Ansporn für die kommenden Jahre.

Der Erfolg der Region basiere insbesondere auch auf dem hohen persönlichen Engagement des ehrenamtlichen Vorstandsteams. Unterschiedliche Branchen und Funktionen sorgten für vielfältige Perspektiven, während enge Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung die Basis bildeten. „Ich danke meinen Vorstandskollegen Silvio Schulz, Eberhard Steinmetz, Stefan Moritz, Christian Gegner und Dirk Michel herzlich für das langjährige Vertrauen und die unermüdliche Unterstützung“, betonte Nasko Dimitrow zum Abschluss seiner Festrede.

Zukunft ist jetzt

Wie wird unsere Welt im Jahr 2030 aussehen? Diese zentrale Frage stellte abschließend Florian Ahle, Futurist, Gründer von Zukunftsgarage.de und Dozent an der University of Cambridge, im Rahmen seines Vortrags „Zukunft ist jetzt! Strategien für mehr Zukunftssicherheit und Geschäftserfolg“. Dabei machte Ahle deutlich: Zukunft zu gestalten, bedeutet vor allem, die Gegenwart klarer, besser und schneller zu erkennen. Vor diesem Hintergrund bezeichnet sich Ahle selbst lieber als „Gegenwartist“. Für ihn

gehe es nicht darum, ferne Visionen zu entwickeln, sondern die Herausforderungen und Chancen der heutigen Zeit präzise zu erkennen. Mit seiner langjährigen Erfahrung bei BMW und Google ermutigte er die Teilnehmenden, Geschwindigkeit als eigene Qualität zu begreifen und Innovation aktiv voranzutreiben.

Ein zentrales Element seiner Strategie ist lebenslanges Lernen. „Ich versuche, von jedem Kunden zu lernen“, so Ahle. Ebenso entscheidend seien starke Partnerschaften und divers aufgestellte Teams: „Nur durch Vielfalt werden Unternehmen besser.“ Angesichts der aktuellen dramatischen Veränderungen – vom geopolitischen Wandel bis zu technologischen Umbrüchen – forderte Ahle die Anwesenden auf, mutig und proaktiv zu handeln: „Ein Schiff im Hafen ist sicher, aber dafür haben wir die Schiffe nicht gebaut.“

Ahle identifizierte drei entscheidende Megatrends: Klimawandel, demografischer Wandel und Künstliche Intelligenz. Insbesondere der demografische Wandel sei eine enorme Herausforderung für Deutschland – bis 2030 könnten bis zu fünf Millionen Fachkräfte fehlen. Gleichzeitig biete Künstliche Intelligenz als Technologie enorme Chancen. „Künstliche Intelligenz ist nicht nur ein Megatrend, sondern eine Disruption“, so Ahle. Er verortet KI als vierte große Revolution nach der Erfindung des Computers, des Internets und von Mobile/Social Media.

Strategieberater Ahle machte deutlich: „Technologie darf nie im Vordergrund stehen – es geht immer zuerst um den Kunden.“ Erfolgreiche KI-Strategien beginnen bei der Frage: Wer ist mein Kunde, welches Problem hat er und wie kann ich es lösen? Viele Unternehmen würden hier scheitern, indem sie KI fragmentiert und ohne klaren Kundennutzen einsetzen. „Unternehmen scheitern nicht an KI – sondern daran, wie sie KI denken.“ Ahle prognostizierte, dass KI ihre Leistungsfähigkeit in weniger als 18 Monaten erneut verdoppeln werde.

Joachim Lorenz, BME

myBME: die Online-Plattform der BME-Community

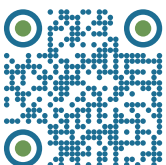
Sie haben Fragen zu aktuellen Themen, Entwicklungen und Trends rund um Einkauf, Supply Chain und Logistik?

Werden Sie Teil unseres digitalen Netzwerks mit

- bereits über 3.500 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!**

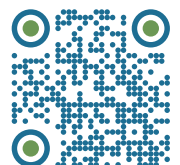
Imagevideo



WWW.MYBME.DE

im Web und als App!

Registrierung





Vertragsverhandlungen im Fußball: Zu diesem Themenkomplex referierte Thomas Eichin, Direktor Lizenz bei Bayer Leverkusen, auf dem Top-Event der BME-Region Köln in der BayArena.

BME-Region Köln zu Gast bei Bayer Leverkusen

VERANSTALTUNGEN: Die BME-Region Köln hatte Gelegenheit, Bayer 04 Leverkusen, den deutschen Fußballmeister und Pokalsieger der Bundesliga-Saison 2023/24, zu besuchen. Dabei kamen spannende Vergleiche zwischen Profifußball und Einkauf zur Sprache.

Vertragsverhandlungen im Fußball: Zu diesem Themenkomplex referierte Thomas Eichin, Direktor Lizenz bei Bayer 04 Leverkusen, beim Top-Event der BME-Region Köln in der BayArena. Im Rahmen eines innovativen „Pressekonferenzformats“ gewährte Thomas Eichin den Einkaufsmanagern der BME-Region Köln aufschlussreiche Einblicke in die komplexen Mechanismen und Strategien von Vertragsverhandlungen.

Diese Thematik ist nicht nur für den Einkauf von zentraler Bedeutung, sondern spielt auch im Profifußball eine entscheidende Rolle. In einer Branche, in der Millionenbeträge und die langfristige Zukunft von Spielern, Trainern und Vereinen auf dem Spiel stehen, ist ein tiefgehendes Verständnis der Verhandlungsprozesse unerlässlich. Bereits auf dem Weg zur Leverkusener BayArena stellten sich die Teilnehmenden die Frage, welchen Mehrwert der Einkauf aus

dieser Diskussion ziehen kann. Die Veranstaltung erwies sich als äußerst erkenntnisreich: Sie verdeutlichte, dass Wissenstransfer nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch branchenübergreifend entlang der gesamten Lieferkette von essenzieller Bedeutung ist. Der Austausch zwischen verschiedenen Disziplinen eröffnet neue Perspektiven und trägt dazu bei, innovative Ansätze für eine zukunftsweisende Gestaltung des strategischen Einkaufs zu entwickeln.

Zentrale Erkenntnisse aus der Diskussion

Unternehmen sind auf transparente Lieferketten angewiesen, um stabile und wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu sichern. Thomas Eichin verdeutlichte in seinem Vortrag die zahlreichen Herausforderungen in Verhandlungen mit Agenturen, insbesondere das Risiko unseriöser Praktiken im Zusammenhang mit hohen Geldsummen. Während der

Nachwuchsbereich oft von Unsicherheiten geprägt sei, weise der Profibereich eine strukturiertere Organisation auf.

Für eine langfristig erfolgreiche Beschaffung bedeutet dies, dass etablierte Lieferantenbeziehungen zwar weniger administrativen Aufwand erfordern, resiliente Lieferketten jedoch nur durch den kontinuierlichen Austausch mit innovativen Partnern entstehen. Ohne eine fundierte Risikoanalyse wird das Lieferantenmanagement zunehmend komplex, insbesondere im Hinblick auf Kostenoptimierung. Zudem reicht eine langfristige Vertragslaufzeit allein nicht mehr aus.

Die Frage nach der Bewertung des Marktwerts eines Spielers führte zu einer äußerst aufschlussreichen Diskussion. Während der Einkauf traditionell auf Kostenoptimierung ausgerichtet ist, lässt sich dieses Prinzip im Fußball nicht unmittelbar anwenden. Die Verhandlungslogik zielt vielmehr darauf ab, Spielern eine attraktive Perspektive zu bieten, um ihr Interesse am Verein zu wecken. Damit steht die Spielerbetreuung im Fokus, um Fußballer möglichst lange an den Verein zu binden.

Überträgt man diese Denkweise auf die Beschaffung, insbesondere im Kontext einer zunehmenden Marktverengung, stellt sich die Frage, wie Unternehmen für exzellente Lieferanten attraktiver werden können. Dabei darf der Fokus nicht ausschließlich auf der Preisgestaltung liegen, sondern auf gemeinsamen nachhaltigen Maßnahmen, die langfristig auch Kostensenkungen für die Lieferanten bewirken oder die Lebensumstände der Mitarbeitenden des Zulieferunternehmens verbessern. In diesem Kontext verliert die klassische Preisverhandlung an Bedeutung zugunsten strategischer Partnerschaften mit Mehrwert für beide Seiten.

Funktionierende Einheit im Fußball wie im Einkauf

Im Rahmen der Lieferantenbewertung wurde die Frage aufgeworfen, welche Faktoren ausschlaggebend sind, um das Interesse an einem Spieler zu wecken. Die Antwort darauf verdeutlichte eine differenzierte Perspektive: Während lediglich 20 Prozent der Entscheidung auf die fußballerische Qualität entfallen, bestimmen charakterliche Eigenschaften wie Sozialkompetenz, Durchsetzungsvermögen und Motivation zu 80 Prozent die Attraktivität eines Spielers.

Überträgt man diesen Ansatz auf die Bewertung von Lieferanten, bedeutet dies, dass neben klassischen Kriterien wie Preis, Qualität und Liefertreue (analoge zur fußballerischen Qualität) zunehmend Kompetenzen in den Bereichen Innovation, Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz (KI) an Bedeutung gewinnen. Eine Fußballmannschaft kann nur erfolgreich agieren, wenn sie als funktionierende Einheit auftritt – die bloße Anwesenheit einzelner herausragender Spieler reicht nicht aus. Dies lässt sich auf die

Beschaffung übertragen: Um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es eines strategisch ausgerichteten, unternehmerisch denkenden Einkaufs, der operative Prozesse konsequent durch eProcurement-Lösungen automatisiert und sich auf langfristige Wertschöpfung konzentriert.

Auf die Frage nach dem Einsatz von KI im Scouting ergab sich eine weitere zentrale Erkenntnis: Im Profifußball werden umfassende Datenanalysen genutzt, um die Spielqualität zu verbessern, jedoch verbleibt die letztendliche Entscheidungsfindung bei den Verantwortlichen. Diese Logik sollte sich auch im strategischen Einkauf etablieren – KI kann Entscheidungsprozesse beschleunigen und vereinfachen, sie jedoch nicht vollständig ersetzen. Daraus ergibt sich eine essenzielle Anforderung an Führungskräfte: Die Übernahme von Verantwortung bleibt unerlässlich, auch in einem zunehmend datengetriebenen und automatisierten Umfeld.

Kaum Bonussysteme im Einkauf

Ein weiterer zentraler Diskussionspunkt betraf die Gestaltung von Vergütungsstrukturen. Im Profifußball existieren zwar variable Prämienmodelle, diese beziehen sich jedoch selten auf individuelle Spielerleistungen, sondern primär auf den Teamerfolg, etwa in Form von Punkteprämien oder Bonuszahlungen für das Erreichen der Champions League. Im Einkaufsmanagement hingegen sind Bonussysteme oder vergleichbare Anreizmechanismen kaum verbreitet, da der Fokus nach wie vor überwiegend auf der reinen Kostensenkung liegt. Um den Einkauf strategisch weiterzuentwickeln, sollten Unternehmen ihre Vergütungsmodelle überdenken und nicht nur Chief Procurement Officers (CPOs) durch Bonussysteme incentivieren, sondern das gesamte strategische Einkaufsteam einbinden.

[Hier geht es zur BME-Regionenseite.](#)



„Der Erfolg beginnt im Kopf“

VERANSTALTUNGEN: Zwei zentrale Thesen standen im Mittelpunkt einer Kooperationsveranstaltung der BME-Fraueninitiative und des DFK-Frauennetzwerks im Verband für Fach- und Führungskräfte: „Der Erfolg beginnt im Kopf“ und „Leistungsfreude lässt sich lernen“.



Mit dem Gehirn ist es wie mit einem Muskel: Es ist trainierbar, und zwar ein Leben lang. „Use it or lose it“, warb Barbara Woydtke dafür, sich näher mit der Funktionsweise der grauen Zellen auseinanderzusetzen. Denn wer mit ihr statt gegen die Schaltzentrale im Kopf arbeitet, lebt gesünder, ist leistungsfähiger und kann besser führen – sich selbst und andere. Die Beraterin und ausgebildete Trainerin für Neuro-Leadership gab bei einer Kooperationsveranstaltung der BME-Fraueninitiative und des DFK-Frauennetzwerks im Verband für Fach- und Führungskräfte viele hilfreiche Tipps, wie das in die tägliche Praxis umzusetzen ist. Das Interesse war groß, rund 60 Teilnehmende hatten sich online zugeschaltet.

Der Grat zwischen motiviertem und leistungsarmem Arbeiten kann mitunter schmal sein. Wo eben noch starke mentale Kapazitäten abrufbar waren, vielleicht sogar ein Flow erreicht wurde, kann das Ganze auch in Erschöpfung und Überforderung umkippen. „Das ist dann die sprichwörtliche

kurze Zündschnur“, erklärte Barbara Woydtke plastisch. Ein steter Höhenflug sei von der Natur nicht vorgesehen und daher auch nicht möglich: „Man braucht Verschnaudpausen, und wenn es nur Mikropausen sind. Wichtig ist, dass man sie macht.“

Im Flow mit dem Gehirn

Wer die Funktionsweise seines Gehirns und seines Körpers ein bisschen besser kennt, kann lernen, so oft wie möglich auf der positiven Seite der Leistungskurve zu bleiben. „Leistungsfreude braucht einen ganz besonderen Cocktail an Neurotransmittern“, so Barbara Woydtke. Autonomie und Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit, zeitnahe Feedback und Herausforderungen, die leicht über dem eigenen Können liegen, lassen beispielsweise Dopamin fließen. Klare Ziele mit realistischen Deadlines und kurze, dynamische Meetings statt langer Besprechungen fördern die Ausschüttung von Noradrenalin. Kompetenzen zu vertiefen, ungewohnte Denkmuster zuzulassen und Arbeitsinseln ohne Unterbrechungen zu schaffen, stärken das Acetylcholin.

Apropos Acetylcholin: Barbara Woydtke plädierte eindringlich für Singletasking statt Multitasking. Das Gehirn könne sich in der Regel nur mit einer Aufgabe intensiv befassen. Beim Hin- und Herspringen zwischen parallelen Aufgaben brauche man bis zu 50 Prozent mehr Zeit bei 50 Prozent mehr Fehlern. Das gelte im Übrigen für Frauen wie für Männer, betonte sie. Höchst individuell dagegen seien die Charaktere, Motive und Kompetenzen von Menschen. Individuell auf sie einzugehen, bezeichnete Barbara Woydtke als „Königsdziplin“ der Führung.

Sofort umsetzbare Handlungshilfen

Viele Teilnehmende dankten für die praxisnahen Impulse, etwa zum Verhalten, zur Ernährung und zur Atmung. Die Referentin ermutigte sie, den einen oder anderen davon gleich am nächsten Tag umzusetzen. Zwar begegne sie in ihrer Arbeit mitunter auch Menschen, die beispielsweise zu Konzentrationsübungen sagen würden, dass das nichts für sie sei. „Meistens weiß ich dann aber, dass diese Übungen gerade für sie hilfreich sind“, schloss sie mit einem Augenzwinkern.

David Schahinian



Vorschau

In der nächsten Ausgabe von BIP 3-2025 sind Artikel zu folgenden Themen geplant:

- Digitale Lösungen für ein zukunftsfähiges eProcurement
- Moderne Einkaufsorganisation
- Außenhandel/Global Sourcing
- Wissenschaft und Praxis
- Fuhrpark- und Flottenmanagement/Mobilität
- Konjunktur- und Rohstoffmonitoring
- Supply Chain Management
- Öffentliche Beschaffung

Erscheinungstermin: Ende September 2025
Anzeigenschluss: 01.09.2025

Folgen Sie uns auf



IMPRESSUM

BIP – Best in Procurement

Das Magazin für das Management
in Einkauf und Logistik

16. Jahrgang, Ausgabe Juni 2025

Verbreitete Auflage: Online

Erscheinungsweise ab 2025: 4 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, Fax 0 61 96/58 28-199
www.bme.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:

Martin Müller-Raidt (Vorsitzender),
Dr. Lars Kleeberg (Hauptgeschäftsführer),
Christian Satzek (stv. Vorsitzender),
Gunnar Schmidt
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); Michael Dörfler, Volker
Haßmann, Annette Mühlberger, Sabine Ursel,
(Freie Mitarbeiter)

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 2025

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

60

SYMPOSIUM

**EINKAUF
LOGISTIK**

12.-13.11.2025

STATION BERLIN

11.11.2025

PRE-WORKSHOPS

SAVE
THE DATE

HÖREN SIE AKTUELLE UND
ZUKÜNFTIGE THEMEN DER
BRANCHE

- Procurement4Future
- Vordenker4Inspiration
- Sustainability4Impact
- Basics4Procurement
- Supply Chain4Excellence
- Mittelstand4Success

**INTENSIVE, INTERAKTIVE FORMATE**

Gestalten Sie in praxisnahen Workshops, Deep Dives,
Executive Circles und Morning Specials die Zukunft Ihres Unternehmens aktiv mit.

**NEUE IMPLSUE AUS SPANNENDEN FACHVORTRÄGEN**

Erfahrene Expert:innen geben Einblicke in ihre Praxis.

**STARKE COMMUNITY FÜR STARKE ERGEBNISSE**

Viel Raum für Austausch und Networking eröffnet Ihnen
neue Perspektiven.

**KOMPAKTER MARKTÜBERBLICK IN DER FACHAUSSTELLUNG**

Eine Vielzahl an Anbietern gibt Ihnen einen Marktüberblick
und ausgewählte Partner demonstrieren ihre Lösungen in
Solution Foren.

