



Monitoring

US-amerikanische Zollpolitik belastet den Einkauf

eProcurement

KI: Top-Tool für den Einkauf

Business Logistics

Erste Ergebnisse der BME-Logistikstudie

GRUSSWORTE

Proaktives Risikomanagement ist das Gebot der Stunde

Das 60. Symposium ist ein starkes Symbol für ein lebendiges Best-Practice-Netzwerk und den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch. Wir erwarten in Berlin mehr als 1.300 Fachbesucher und sind uns sicher: Sie alle werden von Europas größtem Kongress für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management als dem idealen Treffpunkt profitieren, um gemeinsam innovative Mehrwertstrategien für eine erfolgreiche Zukunft zu diskutieren. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

Der diesjährige BME-Kongress findet in unruhigen Zeiten statt. Dabei hat der Standort Deutschland gleichzeitig mit zwei Herausforderungen zu kämpfen: der anhaltenden Konjunkturschwäche und den wachsenden geopolitischen Spannungen. Die zahlreichen internationalen Krisen fordern insbesondere den Einkauf heraus. Unser Berufsstand ist jetzt stark gefordert und muss seine Schnittstellenfunktion zu allen wichtigen Unternehmensbereichen intensiv nutzen.

Einkauf, Logistik und Supply Chain Management verfügen über wirksame Instrumente, um sich in einer immer fragiler werdenden Wirtschaftswelt behaupten zu können. Bereits frühere Krisen – wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie – haben gezeigt, dass es vor allem auf ein proaktives Risikomanagement ankommt. Angesichts der aktuellen Konflikte in der Welt ist dieser Hebel wichtiger denn je. So kann beispielsweise die Bildung von Task Forces helfen, die negativen Auswirkungen der von Trump verhängten Strafzölle zumindest abzumildern. Eine Erfahrung der vergangenen Jahre ist auch, die Märkte regelmäßig zu screenen – in volatilen Zeiten wie diesen bei heftig schwankenden Rohstoffpreisen geradezu ein Must-have für jeden professionellen Einkäufer.

Die Vielzahl drängender Fragen rund um die künftige Entwicklung von Einkauf, Logistik und SCM erfordert innovative Antworten: unser diesjähriges Symposium wird sie geben. Es bildet die ideale Plattform für alle Teilnehmenden, um gemeinsam mit erfahrenen Referenten, Partnern und Ausstellern in einen offenen Meinungsaustausch zur Optimierung gegenwärtiger und künftiger Beschaffungsprozesse zu treten.



Martin Müller-Raidt
BME-Bundesvorstandsvorsitzender;
Direktor Beschaffung, KfW-Bankengruppe, Frankfurt

Das 60. Symposium Einkauf und Logistik findet auch in Zeiten großer technologischer Umwälzungen statt: Die digitale Transformation verändert auf dramatische Weise unsere Arbeitswelt. Dieser tiefgreifende Veränderungsprozess reicht von der Automatisierung der Geschäftsabläufe über den Einsatz von KI bis hin zu datengetriebenen Entscheidungsmodellen. Gleichzeitig müssen die Einkaufsabteilungen agiler, effizienter und strategischer arbeiten, um in einem dynamischen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch wie gelingt der Schritt von der Vision zur Umsetzung? Und ist Ihr Einkauf schon zukunftsfähig aufgestellt? Auch auf diese zentralen Fragen gibt unser Berliner Event passende Antworten.

Deshalb unsere Bitte: Nutzen Sie an beiden Kongresstagen die Gelegenheit zum intensiven Networking. Wir freuen uns auf Sie.

Martin Müller-Raidt
BME-Bundesvorstandsvorsitzender
Direktor Beschaffung, KfW Bankengruppe, Frankfurt

Das BME-Symposium wird 60 und ist wichtiger denn je!

Seit 1958 bringt das BME-Symposium Menschen zusammen, die in Einkauf, Supply Chain Management und Logistik Verantwortung tragen. Doch das Symposium ist kein Selbstzweck. Es ist ein Werkzeug, ein Mittel zum Zweck: Wir schaffen dieses Format, um unsere Community zu stärken, Orientierung zu geben und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Unsere Welt verändert sich rasant: geopolitische Unsicherheiten, volatile Märkte, Lieferengpässe, der Druck zu mehr Nachhaltigkeit, die digitale Transformation. All das stellt Einkäufer, Logistiker und Supply-Chain-Manager vor gewaltige Herausforderungen. Das Symposium ist der Ort, an dem wir uns diesen Fragen gemeinsam stellen – mit Wissen, Erfahrung und gegenseitiger Unterstützung.

Das bedeutet für Sie konkret:

- › **Best Practices statt grauer Theorie:** Rund 130 Partner und Aussteller zeigen bewährte Lösungen, die sofort anwendbar sind.
- › **Impulse für den Alltag:** 190 Redner liefern nicht nur Inspiration, sondern greifbare Ideen, die Sie direkt in Ihre Organisation übertragen können.
- › **Starke Vernetzung:** Über 1.300 Teilnehmende – das sind unzählige neue Kontakte, Kooperationspartner und wertvolle Perspektiven.
- › **Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe:** Deep Dives, Mixed Zones, Executive Circles – jedes Format ist so gestaltet, dass Sie von anderen lernen und Ihre eigenen Erfahrungen einbringen können.

Wenn wir hochkarätige Speaker auf die Bühne holen, dann nicht, um eine Show zu inszenieren – sondern damit unsere Community genau die Impulse bekommt, die heute gebraucht werden. Wenn wir die BME-Business-Awards vergeben, dann nicht für Prestige – sondern um Erfolge sichtbar zu machen, an denen sich andere orientieren können.



Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

Wenn wir Abendevents und Networking-Formate schaffen, dann nicht als Beiwerk – sondern damit Sie die Chance haben, die richtigen Menschen zu treffen, mit denen Sie morgen Lösungen entwickeln können.

Das Symposium ist Tradition und Zukunft zugleich. Es verbindet 60 Jahre Erfahrung mit der drängenden Aufgabe, die Community von heute fit für die Herausforderungen von morgen zu machen. Es ist der Raum, in dem wir voneinander lernen, uns gegenseitig stärken und gemeinsam die Transformation gestalten.

Das ist unser Versprechen: Das BME-Symposium unterstützt Sie, Ihre Organisation und die gesamte Community dabei, stärker, resilienter und zukunftssicherer zu werden.

Ich freue mich darauf, genau dafür in Berlin mit Ihnen zusammenzukommen.

Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer



Zölle
Austauschgruppe
des BME gebildet

20



**BME-Symposium
feiert Jubiläum**
Fit for Future!

24



**Künstliche
Intelligenz**
Werkzeug für den
Einkauf der Zukunft

40

60. Symposium Einkauf und Logistik

Grußworte Martin Müller-Raidt und Lars Kleeberg 2

News

Aktuelles aus der BME-Community 6

Nachrichten aus Einkauf, Logistik und SCM

Monitoring

Konjunktur 10

IW-Prognose: 2026 leichte Besserung erwartet

BGA zur aktuellen Lage des Außenhandels 12

Exportnation Deutschland unter massivem Druck

Rohstoffe 14

EU-Plattform zur Beschaffung von Energie und Rohstoffen jetzt online

Critical Raw Materials Act 16

EU veröffentlicht strategische Rohstoffprojekte

Wirtschaftspolitik 18

Firmen erwarten Bedeutungsverlust des US-Marktes

US-Zollarchitektur 20

BME-Austauschgruppe „Zölle“ diskutiert aktuelle Handels- und Zollfragen

Europäischer Omnibus 22

Zwischen Entlastungsschub und Regulierungsrealität

Titel

60. Symposium Einkauf und Logistik 24

„Bewährtes bewahren, Neues mutig gestalten“

Procurement

Künstliche Intelligenz 40

Einkauf wird vom Problemlöser zum Digitalisierer

Sustainable Summit des BME 44

„Nachhaltigkeit ist unternehmerische Verantwortung“

Starthilfe für den digitalen Wandel 46

Roadshow macht den Mittelstand zukunftsfähig

KMU 48

Kaiser Elektronik definiert den Einkauf neu

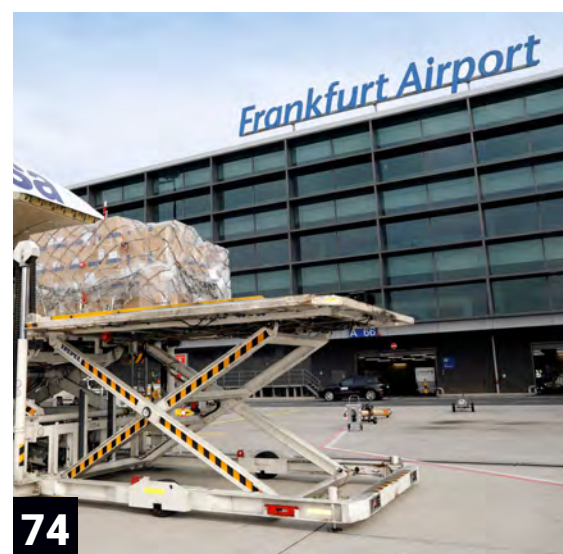
Umfrage von BME und ERA 50

Einkauf als Hebel zur Krisenbewältigung

Einkaufsbarometer Mittelstand 2025 51

Neue Lieferanten zügig integrieren

Global Sourcing 2025–2026	52	
Einkauf zwischen Digitalisierung, Risiken und neuen Spielregeln		
IFPSM Summit 2025 in Xiamen	54	
Spannende Einblicke in die Entwicklung des Einkaufs		
China-Strategie	56	
De-Risking kommt nicht voran		
Software Defined Procurement	60	
Neue Qualität der digitalen Beschaffung		
Scope-3-Emissionen	64	
Netto-Null bis 2040?		
Change Management	68	IFPSM Summit
Prozessänderungen im Einkauf		BME zeigte Flagge
Durchschnittswerte 2025	70	
BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf		
Business Logistics		
BME-Logistikstudie 2025	72	
Digitalisierung bekannt – Umsetzung hakt		
Aus den Regionen		
Flughafen-Rundfahrt	74	
Exklusive Einblicke ins Airport-Innenleben		
Sportpark Ronhof	76	
Ex-FIFA-Referie: „Entscheiden wie ein Profi“		
Vorschau		
Themen der nächsten Ausgabe	78	BME-Logistikstudie 2025
		Digitalisierung und KI in Supply Chains
Impressum	78	



Rhein-Main-Region
Zu Besuch bei der Fraport AG

Potenziale der öffentlichen Beschaffung noch stärker nutzen

INNOVATIONSMOTOR: Zum „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ in Berlin informierten sich rund 250 Teilnehmende auf der Lead-Veranstaltung im Bereich Public Procurement über innovative Digitalisierungslösungen und Vergabeinstrumente sowie ausgezeichnete Best Practices.

„Öffentliche Auftraggeber müssen jeden Tag sicherstellen, dass die Verwaltung und damit das öffentliche Leben in Deutschland funktioniert. Dabei müssen Transparenz und Fairness im Beschaffungsprozess gewahrt bleiben. Gleichzeitig gilt es, moderne digitale Technologien zu integrieren, um die Verfahren effizienter und transparenter zu gestalten. Diese Entwicklung begleiten die Vertreter der Privatwirtschaft als wichtige Innovations- und Umsetzungspartner“, sagte BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg in seiner Eröffnungsrede vor rund 250 Teilnehmenden beim diesjährigen „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) in Berlin.

Um die geschilderten Herausforderungen zu meistern, bedarf es laut Kleeberg Kreativität und Innovation. Denn der öffentliche Sektor in Deutschland sei mehr als nur ein großer Markt – er sei ein entscheidender Innovations- und damit Wirtschaftsmotor. Mit einem jährlichen Beschaffungsvolumen in dreistelliger Milliarden-Euro-Höhe stelle die öffentliche Hand eine enorme wirtschaftliche Kraft dar. Doch diese Kraft werde nicht in vollem Umfang genutzt – insbesondere, wenn es um die Einbindung von Start-ups und KMU gehe.

Junge und innovative Unternehmen brächten frische Perspektiven, agile Methoden und neue Technologien – besonders in Feldern wie Digitalisierung, IT und Automatisierung, so Kleeberg weiter. Doch diese Innovationskraft treffe immer noch auf ein eher starres statt ein flexibles System: die öffentliche Ausschreibung.

Viele Vergabeverfahren seien auf bewährte Lösungen und etablierte Anbieter ausgerichtet. Die Strukturen und Abläufe ließen kaum Raum für kreative Lösungsansätze und Chancen, um das vorhandene Innovationspotenzial ausreichend zu nutzen.

Laut Kleeberg gibt es jedoch auch Lichtblicke: Ein positives Beispiel sei der [KOINNOvationsplatz](#) – eine Markterkundungsplattform, auf der öffentliche Stellen ihre Herausforderungen formulieren und innovative Unternehmen Lösungsideen einreichen dürfen.

Fazit Kleeberg: Um die Innovationskraft der Start-ups und KMU wirklich zu nutzen können, müsse an drei Stellschrauben gedreht werden:



BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Lars Kleeberg eröffnete den „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ vor rund 250 Fachleuten im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) in Berlin.

- › den Beschaffungsmethoden
- › den organisatorischen Rahmenbedingungen
- › und der gezielten Einbindung dieser Unternehmen mit einem proaktiven Werben für den öffentlichen Sektor als einem werthaltigen und langfristigen Auftraggeber.

Nur wenn diese drei Elemente im Einklang seien, könne der öffentliche Sektor seiner Rolle als Innovationsmotor und damit auch als Wirtschaftsmotor gerecht werden.

Öffentliche Beschaffung: Fact Sheet

- › Öffentliche Beschaffer müssen sich an Grundprinzipien und Vorschriften halten, um sicherzustellen, dass die Vergabe fair abläuft.
- › Die Grundprinzipien und Vorschriften werden von EU, Bund und Ländern vorgegeben.
- › Anbieter, die Grundprinzipien und Vorschriften verletzt sehen, können gegen die Vergabe mit Rechtsmitteln vorgehen.
- › Öffentliche Beschaffungszyklen dauern oft länger als in der Privatwirtschaft.
- › An Tech-Lösungen stellt der öffentliche Sektor besondere Anforderungen hinsichtlich Datenschutz und Informationssicherheit.
- › Die öffentliche Beschaffung macht in Deutschland ungefähr 13 Prozent des Bruttoinlandsproduktes aus. Dadurch wird sie zum wichtigen Wettbewerbsfaktor.
- › Damit öffentliche Beschaffer den hiesigen Wettbewerb durch den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen nicht verzerren, unterliegt die Beschaffung klaren Grundprinzipien und umfangreichen Vorschriften, die teils von der EU, teils vom Bund und teils von den Ländern vorgegeben werden.

Quelle: BMWE/KOINNO

Award „Innovation schafft Vorsprung“ für Bundesdruckerei und MVG/SWM

PROZESSINNOVATIONEN: Der BME und das Bundeswirtschaftsministerium haben ein innovatives Projekt zur Ökostrom-Beschaffung und eine Lösung zur Förderung offener Innovationen prämiert. Bei beiden Siegerprojekten steht die partnerschaftliche Kooperation mit den Bietern im Fokus.

Der BME und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) haben den Award „Innovation schafft Vorsprung“ für exzellente öffentliche Beschaffung verliehen. Die Bundesdruckerei (bdr) erhält den Preis für den Abschluss eines Power Purchase Agreement (PPA) zur Strombeschaffung. Ziel der bdr war es, unter Berücksichtigung ihrer Nachhaltigkeitsziele, einem hohen Stromverbrauch (ca. 25 Gigawattstunden pro Jahr), einem volatilen Strommarkt und den Anforderungen des Vergaberechts eine Lösung zu finden, die Planungssicherheit bietet und wirtschaftlich attraktiv ist.

Nach Durchführung einer Machbarkeitsstudie und Markterkundung fiel die Wahl auf das PPA, einen langfristigen Stromliefervertrag aus erneuerbaren Energien, der zwischen einem Stromerzeuger und einem Abnehmer mit direktem Anlagenbezug abgeschlossen wird. Preis und Liefermenge werden über mehrere Jahre festgelegt. Der Vorteil gegenüber klassischen Festpreisverträgen besteht darin, dass sich der Strompreis am Marktwert und den tendenziell niedrigeren Erzeugerkosten für erneuerbare Energien orientiert.

Projekt zur Förderung offener Innovationen ausgezeichnet

Der zweite „Innovation schafft Vorsprung“-Award geht an ein Kooperationsprojekt von Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG) und Stadtwerken München (SWM), das die Zusammenarbeit von Start-ups und innovativen KMU mit öffentlichen Auftraggebern fördert. Der „MVG-Innovator“ orientiert sich am Prinzip des Venture Clienting. Konkret beschreibt er eine Problemstellung des Auftraggebers, für die mögliche Lösungsansätze gesucht werden. Durch die Ansprache über soziale Netzwerke und Innovationsplattformen werden die üblichen Beschaffungswege modernisiert und innovative kleinere Anbieter erreicht. Damit unterstützt der „MVG-Innovator“ mehrere strategische Unternehmensziele, unter anderem



Strahlende Gesichter gab es auch in diesem Jahr beim „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ in Berlin. Im Rahmen des Topevent prämierten BME und BMWE die Bundesdruckerei (bdr) und ein Kooperationsprojekt von Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG) und Stadtwerken München (SWM) mit dem Award „Innovation schafft Vorsprung“.

Prozesseffizienz, Digitalisierung, unternehmerisches Handeln und Zukunftsfähigkeit.

Der Venture-Clienting-Prozess „MVG-Innovator“ und die Durchführung einer ersten Challenge zum Thema „MVG-Mobilitätsbudget“ haben gezeigt, dass die Kooperation mit innovativen Unternehmen und Start-ups erhebliche Vorteile bietet. So werden durch die Adressierung von Ideen in Form von Challenges neue potenzielle Bieter gefunden und die Entwicklung von Innovationen konkret gefördert.

„Innovationen zu realisieren, stellt zunächst eine Herausforderung dar, ist auf lange Sicht aber eine große Chance und ein wesentlicher Beitrag zur Modernisierung der Verwaltung. Beide Gewinnerprojekte sind großartige Beispiele dafür, wie erfolgreich innovative Anbieter und öffentliche Auftraggeber zusammenarbeiten können, und haben Vorbildfunktion für zukünftige Projektvorhaben. Damit bringen sie uns dem Ziel näher, mehr Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern“, kommentiert BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg.



Der BME und das BMWF haben in Berlin die ICA Traffic GmbH für die Entwicklung des autonomen Desinfektionsroboters „Hero21“ mit dem KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation 2025“ prämiert. Tanja Alemany Sanchez de León, Leiterin der Unterabteilung Innovationspolitik und digitale Wirtschaft, BMWF (links), und Matthias Berg, Leiter KOINNO, Leiter Forschung und Entwicklung im BME (rechts), freuten sich mit den Preisträgern.

KOINNO-Award für ICA Traffic und dataR

FÖRDERPREISE: Ausgezeichnet wird die Dortmunder ICA Traffic GmbH für die Entwicklung des autonomen Desinfektionsroboters „Hero21“. Die dataR GmbH, Rellingen, gewinnt einen Sonderpreis für ihr wassergekühltes Rechenzentrum.

Der BME und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) haben den KOINNO-Award „Ausgezeichnete Innovation“ an ein Bieter-Projekt verliehen, das neue Maßstäbe in der autonomen Desinfizierung setzt. Der Roboter „Hero21“ von ICA Traffic desinfiziert mit UV-C-Technologie gründlicher (beseitigt 88 Prozent der Keime), umfangreicher (zusätzliche Desinfektion von Böden, Decken und Raumluft) und schneller (15 Minuten) als die herkömmliche Scheuer-Wisch-Desinfektion (beseitigt 55 Prozent der Keime in 45 bis 60 Minuten).

In einem Pilotprojekt am Klinikum Bochum wurde in Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum dokumentiert, dass die vom Roboter gereinigten Räume wieder schneller in Betrieb genommen werden können, was eine höhere Wirtschaftlichkeit gewährleistet. Zudem wird durch seinen Einsatz in Zeiten des Fachkräftemangels eine Entlastung des Personals erreicht. Ein weiteres Plus des „Hero21“ sind seine niedrigen Lebenszykluskosten: Die UV-Lampen des Roboters verfügen über eine Lebensdauer von 10.000 Arbeitsstunden und können somit fünf bis sechs Jahre genutzt werden. Dadurch wird der Return on Investment (ROI) bereits nach ein bis zwei Jahren erreicht.

Weitere Auszeichnung für nachhaltiges Rechenzentrum

Einen Sonderpreis erhält die dataR GmbH für ihr nachhaltiges wassergekühltes Rechenzentrum in Rellingen bei Hamburg. Dieses wurde vor allem mit Blick auf die Anforderungen der öffentlichen Hand entwickelt, die in vielen Bereichen hohe sicherheitsrelevante und nachhaltige Standards gewährleisten müssen. dataR wird vollständig mit grünem Strom betrieben und setzt auf Wasser anstelle von Luftkühlung, um die Anforderungen des neuen Energieeffizienzgesetzes zu erfüllen. Zudem werden Zertifizierungen angestrebt, die den Einsatz des Rechenzentrums in sensiblen Bereichen ermöglichen sollen. Ein weiteres Plus ist die Nutzung der Abwärme, die – neben der Deckung des internen Verbrauchs – auch im Rahmen eines kommunalen Pilotprojektes zur Wärmeversorgung benachbarter Gebäude verwendet wird.

BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg betonte: „Die Siegerprojekte zeigen eindrucksvoll, wie Auftraggeber und innovative Anbieter bei der öffentlichen Beschaffung gegenseitig profitieren können. Junge und innovative Unternehmen bringen frische Perspektiven, agile Methoden und neue Technologien – besonders in Feldern wie Digitalisierung, IT und Automatisierung. Durch die Offenheit einer modernen Verwaltung kommen diese Lösungen zum Einsatz.“

[Mehr zum BME Award Öffentliche Beschaffung lesen Sie hier.](#)



BME präsentiert die Sieger der Business Awards 2025

PREISTRÄGER: Auf dem 60. Symposium Einkauf und Logistik in Berlin wurden am 12. November die Sieger der BME Business Awards 2025 gekürt. Die Ehrung unterstreicht die herausragenden Leistungen von Unternehmen und Einzelpersonen in den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management.

Sieger des **Procurement Excellence Award (Großunternehmen)** ist die **Festo SE & Co. KG** mit ihrem Projekt „NOW! Procurement Reimagined: Across all Boundaries“. Festo hat in seiner Organisation weltweit die Rollen im Einkauf analysiert und synchronisiert. Das Ergebnis sind global einheitliche Rollenbeschreibungen. Jede definierte Rolle hat Klarheit über Aufgaben innerhalb der Prozesse mit global vereinheitlichten Job-Profilen. Durch die Konsolidierung wurde die Anzahl der Rollen von vorher 130 auf aktuell 19 reduziert. Die dadurch gesteigerte Prozesstransparenz führte zu einer Reduktion der Prozessdokumente um 50 Prozent und einer Steigerung des Einkaufsergebnisses um mehr als zwei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr.

Den **Procurement Excellence Award (KMU)** erhält die **VEMAG Maschinenbau GmbH** für ihr Projekt „Von Daten zu Einsparungen: VEMAG hebt Einkaufspotenziale mit KI“. VEMAG hat durch den intelligenten Einsatz einer KI-Lösung im Einkauf die direkten Beschaffungskosten deutlich gesenkt, Einsparpotenziale identifiziert und Prozesskosten optimiert. Die zentrale Neuerung besteht darin, dass eine selbstlernende KI das bestehende ERP-System erweitert, indem sie Bestellungen und Rechnungen in Echtzeit analysiert. Sie erkennt Einsparpotenziale automatisch und informiert die zuständigen Einkäufer proaktiv. Ein selbstüberwachendes Modell filtert relevante Abweichungen und verbessert sich kontinuierlich durch Feedback aus dem Einkauf, wodurch Fehlalarme sinken und der ROI steigt.

Der diesjährige **Sustainable Supply Award** wurde der **TROX SE** zuerkannt. Der TROX-Einkaufsbereich hat mit dem Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen Pionierarbeit geleistet. Ziel der Initiative war, einen bis dahin dezentral organisierten Einkauf mit länderspezifischen Unterschieden zu einer homogenen Organisation umzuformen, in der die Einkaufsprozesse unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien systematisch automatisiert werden. Der Einkauf stellte Richtlinien zur nach-

haltigen Beschaffung auf und entwickelte einen Code of Conduct, der für alle TROX-Lieferanten verpflichtend ist.

CPO of the Year ist **Sven-Uwe Erber**, Leiter Einkauf und Lieferantenqualität, Brose Gruppe. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur leitet den Einkauf mit rund 700 Mitarbeitenden weltweit seit 2021. Mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von mehr als fünf Milliarden Euro sowie über 20 Schnittstellen und Stakeholdern verantwortet er einen Bereich, der einen wichtigen Wertbeitrag für das Unternehmen leistet. Unter Erbers Leitung und Verantwortung hat der Einkauf erfolgreich einen Transformationsprozess durchlaufen und seinen Stellenwert im Unternehmen gesteigert: seit 2024 ist Sven-Uwe Erber Mitglied der Brose-Geschäftsführer-Runde. Für die konsequente Umsetzung der Einkaufsziele unter Erbers Leitung wurde der Brose-Einkauf mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Procurement Excellence Award 2023 des BME für den Aufbau eines ganzheitlichen Kostenmanagements.

Weitere Infos: bianka.blankenberga@bme.de

Die BME Business Awards

- › **Procurement Excellence Award (Großunternehmen)**
Das Sieger-Team ist Procurement-Best-Practice seiner Branche und ein Wegbereiter für zukunfts-fähige Lösungen im Einkauf.
- › **Procurement Excellence Award (KMU)**
Der BME würdigt mit diesem Preis die Exzellenz im Procurement eines Unternehmens des Mittelstands.
- › **Sustainable Supply Award**
Das Siegerteam zeichnet sich durch besonderes Engagement im Bereich nachhaltiger Lieferketten aus.
- › **CPO of the Year**
Ausgezeichnet wird eine Persönlichkeit, die als Führungskraft das Procurement oder das Supply Chain Management im eigenen Unternehmen und darüber hinaus weitergebracht hat.

[Weitere Infos zu den BME-Awards](#)

„Warten auf die Wende“

KONJUNKTUR: Schwache Industrie, rückläufige Investitionen und ein getrübler Außenhandel. Die deutsche Wirtschaft erholt sich 2025 nicht, wie die neue Konjunkturprognose des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt. Erst im kommenden Jahr sei eine Trendwende in Sicht.

Nach zwei Jahren Rezession tritt die deutsche Wirtschaft 2025 nur auf der Stelle. Der Außenhandel bleibt im Desorientierungsstress, weil geopolitische De-Normalisierung den Welthandel belasten. Der Konsum schöpft sein Potenzial trotz normaler Inflation, aber wegen gedämpfter Beschäftigungsperspektiven nicht aus. Die Investitionen verharren im Vorsichtsmodus, geht aus der IW-Konjunkturprognose Herbst 2025 hervor. Für 2026 werde eine anhaltende Besserung erwartet – mit gut einem Prozent aber keine wirkliche Aufschwungsqualität erreicht.

Die Ergebnisse im Detail

Der deutsche Außenhandel verharre im Desorientierungsstress. Die geopolitische Weltlage bremse Weltwirtschaft und Welthandel und das treffe die deutsche Industrie hart. Die konfrontative Außenpolitik der USA beeinträchtige das globale Miteinander und sei eine Ursache für die deutsche Exportschwäche.

Abwärtsrisiken für die Weltwirtschaft

Die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland werde durch die zunehmende Fragmentierung der Weltwirtschaft belastet bleiben. Insgesamt zeige sich die Weltwirtschaft zwar resilient mit einem Expansionstempo von 2,3 Prozent. Die US-Handelspolitik und die daraus entstehenden Verwerfungen bewirken allerdings eine Abschwächung beim globalen Warenhandel. Dieser wird in diesem Jahr

nur um 1,5 Prozent zulegen. „Es bestehen Abwärtsrisiken aufgrund der Nervosität an den internationalen Finanzmärkten und der sicherheitspolitischen Herausforderungen im Nahen Osten und der Ukraine“, betont IW-Konjunkturchef Michael Grömling.

In der ersten Jahreshälfte 2025 habe es gleichwohl positive konjunkturelle Impulse gegeben. Das zeige sich unter anderem in den gestiegenen Einkaufsmanagerindizes (PMI). Für die Gesamtwirtschaft liege der PMI in den USA, in Großbritannien, Euroraum sowie in China und Japan über der Expansionsschwelle von 50 Punkten. Auffällig sei der starke Anstieg in den USA auf über 55 Punkte. Dies decke sich mit der Entwicklung der Weltproduktion: Diese habe im Juni 2025 um 3,2 Prozent über dem Vorjahresmonat, getrieben vom Wachstum in den Schwellenländern (inklusive China) gelegen.

Bremsspuren der protektionistischen US-Handelspolitik seien beim realen Welthandel sichtbar. Dieser sei seit April 2025 rückläufig und das Niveau habe im Sommer 2025 nur noch rund drei Prozent über dem Vorjahresmonat gelegen. Für das zweite Halbjahr 2025 werde eine nachlassende Dynamik erwartet.

EMI: Mangelnde Dynamik im Verarbeitenden Gewerbe

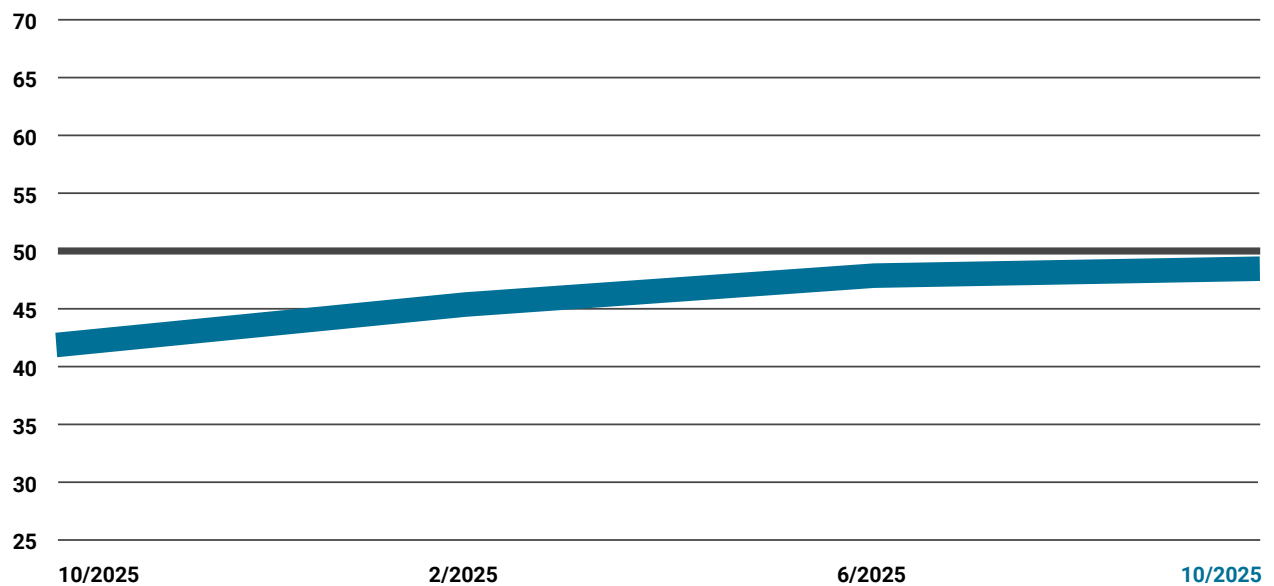
Den jüngsten Daten zum HCOB Einkaufsmanagerindex (EMI) zufolge kommt die deutsche Industrie auch zu Beginn des vierten Quartals nicht so richtig in Schwung. Die Produktion wurde im Oktober 2025 zwar erneut gesteigert, allerdings weniger stark als zuletzt und die Neuaufträge wuchsen nur leicht. Die Geschäftsaussichten fielen auf den niedrigsten Stand seit Jahresbeginn. Auch die Beschäftigung schrumpfte ein weiteres Mal. Der EMI landete im Oktober bei 49,6 Punkten und blieb damit fast unverändert gegenüber September (49,5). Die Hersteller verzeichneten den achten Monat hintereinander eine höhere Fertigung. Allerdings gab die Rate gegenüber dem 42-Monatshoch von September leicht nach

Frank Rösch, BME

HCOB Einkaufsmanagerindex auch im Oktober unter 50-Punkte-Linie



EMI: Industrieproduktion auch im Oktober mit angezogener Handbremse



Zeitraum	EMI-Gesamtwert	Industrieproduktion	Auftragseingang	Einkaufspreise	Verkaufspreise	Geschäftsaussichten
Oktober 2025	49,6	52,4	50,2	47,9	51,8	52,8
September 2025	49,5	53,0	49,3	44,8	48,5	54,2
August 2025	49,8	52,6	51,6	46,9	47,5	56,4

INDUSTRIEPRODUKTION: „Die deutsche Industrie trat im Oktober 2025 erneut auf der Stelle. Der EMI stieg zwar minimal von 49,5 im Vormonat auf nun 49,6 Punkte, blieb damit aber knapp unter der Wachstumsschwelle von 50,0. Zwar wuchs die Produktion den achten Monat in Folge, doch wurde dieser Anstieg fast ausschließlich vom Investitionsgüterbereich getragen. Das deutet darauf hin, dass die Erholung weiterhin auf wackeligen Beinen steht“, kommentiert Nils Müller, Volkswirt der Hamburg Commercial Bank. Die schleppende Nachfrage sowie die andauernden Unsicherheiten belasteten den Sektor weiterhin.

EMI-UMFRAGE: MACHEN SIE MIT!

Als monatlicher Konjunkturindex beschreibt der seit 1996 in Kooperation mit dem BME erscheinende HCOB Einkaufsmangerindex Deutschland (EMI) die aktuelle Geschäftslage der deutschen Industrie. Gleichzeitig ist er ein bewährter Frühindikator für nationale und globale Trends, an dem sich mit gutem Vorlauf treffsicher die weitere wirtschaftliche Entwicklung ablesen lässt. Daher wird der Index von Einkäufern, Logistikern und Supply Chain Managern sowie von Chefvolkswirten namhafter Banken sehr geschätzt. Er beruht auf der Befragung von rund 420 Unternehmen aus allen Industriebranchen der größten Volkswirtschaft Europas. Die teilnehmenden Einkaufsleiter und Geschäftsführer aus der Community des BME gewährleis-

ten mit ihrer Expertise eine hochwertige Datenbasis für den EMI. Auch Sie können sich beteiligen!

Was müssen Sie als Teilnehmer tun und was ist Ihr Benefit?
Sie beantworten regelmäßig zur Mitte des Monats die selben zwölf Fragen bequem online. Als Gegenleistung erhalten Sie den EMI (12 Seiten) sowie kostenfreien Zugriff auf das Onlinearchiv von S&P Global mit Wirtschaftsberichten aus über 40 Ländern.

Weitere Infos: frank.roesch@bme.de

Außenhandel am Limit

KONJUNKTUR: Der Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA) hat sich in Berlin zur aktuellen Lage der deutschen Exportwirtschaft geäußert. Diese ist laut einer aktuellen Umfrage unter seinen Mitgliedern weiter dramatisch schlecht.

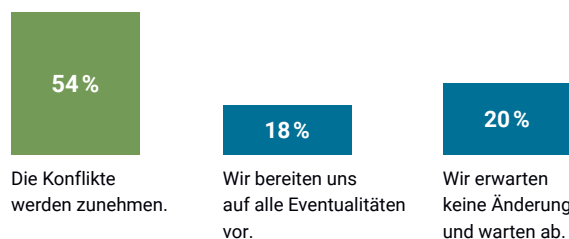
„Die Exportnation Deutschland steht unter massivem Druck. Wir leiden an nachlassender Nachfrage, steigenden Standortkosten und wachsendem Protektionismus. Die jüngsten Zahlen unserer aktuellen Umfrage zeichnen ein besorgniserregendes Bild. Wenn wir den Abwärtstrend im Export stoppen und den rasanten Anstieg beim Import dämpfen wollen, brauchen unsere Unternehmen dringend mehr Freiraum: weniger Bürokratie, sichere Lieferketten und vor allem den Abschluss neuer Freihandelsabkommen, um Zölle und Handelshemmnisse zu überwinden“, fordert Dirk Jandura, Präsident des in Berlin ansässigen Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA).

Stagnierende oder sinkende Umsätze

Laut der aktuellen Umfrage des BGA ist die Lage im Außenhandel weiter dramatisch schlecht. „Der BGA-Klimaindikator für den Außenhandel verharrt deutlich im negativen Bereich. Viele Unternehmen kämpfen mit stagnierenden oder sinkenden Umsätzen. Handelskonflikte mit den USA und China sowie steigende Zölle bremsen unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit massiv aus. Neue Lieferkettenregeln und Exportkontrollen erzeugen enorme Zusatzkosten – Bürokratie ist zum Wachstumshemmnis geworden“, so Jandura.

„Die deutschen Exporteure kämpfen an vielen Fronten. Im Welthandel bestehen wesentliche Risiken fort, insbesondere durch den anhaltenden Trend zu Handelsbarrie-

Erwarten Sie in den kommenden zwölf Monaten eine Entspannung der geopolitischen Konflikte?



Quelle: BGA-Umfrage

ren, geopolitische Unsicherheiten und eine schwächelnde Weltkonjunktur. Die Lage bleibt fragil. Für den deutschen Außenhandel erwarten wir deshalb 2025 ein verhaltenes Ergebnis mit einem starken Einbruch bei den Exporten von 2,5 Prozent. Bei den Importen rechnen wir mit einem starken Anstieg von 4,5 Prozent“, stellt der Außenhandelspräsident die BGA-Prognose vor.

Einigen Unternehmen droht der Verlust des US-Marktes

Zu den US-Zöllen: „Viele der neuen US-Zölle sind so hoch, dass Geschäfte schlichtweg unmöglich werden – für zahlreiche deutsche Exporteure bedeutet das faktisch den Ver-

Der deutsche Einkauf kann durch eine konsequente Diversifizierung der Lieferketten, strategische Regionalisierung und den Aufbau belastbarer Partnerschaften Handelskonflikten und steigenden Zöllen wirksam begegnen.

Dr. Lars Kleeberg,
BME-Hauptgeschäftsführer

lust des US-Marktes. Unsere Außenhändler blicken dementsprechend düster in die Zukunft.“

Bürokratie lähmt die Wirtschaft

Europas wirtschaftliche Stärke hänge entscheidend von seiner Wettbewerbsfähigkeit ab. Doch mit der Menge an Berichtspflichten „machen wir sie uns langsam, aber sicher zunichte. Wachstum und Innovation brauchen politische Rahmenbedingungen, die Unternehmen stärken, statt sie zu lähmen. 67 Prozent unserer Unternehmen berichten von hohen Zusatzkosten durch Berichtspflichten“, so Jandura.

Deutsche Exporte gesunken

Vorläufigen Zahlen des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden zufolge sind die deutschen Exporte im August 2025 gegenüber dem Vormonat kalender- und saisonbereinigt um 0,5 Prozent und die Importe um 1,3 Prozent gesunken. Die kalender- und saisonbereinigten Exporte in die EU-Staaten fielen im Berichtszeitraum um 2,5 Prozent und die Importe aus diesen Staaten um 1,9 Prozent. Die Exporte in Drittstaaten nahmen gegenüber Juli 2025 um 2,2 Prozent zu und die Importe von dort um 0,7 Prozent ab.

„Besonders der drastische Rückgang der Exporte in die USA gegenüber dem Vorjahresmonat trifft die deutsche Exportindustrie knallhart“, kommentiert DIHK-Außenwirtschaftschef Volker Treier.

Statt Planbarkeit und Entlastung bedeuteten die bisher erzielten Einigungen mit den USA vor allem Belastung und Unsicherheit. „Gerade beim Thema Zölle auf Stahl und Stahlprodukte muss dringend nachgearbeitet werden“, fordert er.



„Längst spielen auch Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager deutscher Unternehmen den Blues.“

Frank Rösch, BIP-Chefredakteur

Stürmische Zeiten

Im Herbst 2025 ist nicht nur das Wetter oft ungemütlich. Wachsende geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, volatile Märkte und schlechte Konjunkturdaten lassen auch die Entscheidungsträger in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft frösteln.

Leider verheißt der Blick auf die Oktober-Daten des HCOB inkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) ebenfalls nichts Gutes. Mit aktuell 49,6 liegt der EMI bereits seit mehr als drei Jahren unter der 50-Punkte-Marke, ab der Wachstum angezeigt wird. Lediglich der EMI-Teilindex Geschäftsaussichten hält sich auch im Oktober tapfer über der Referenzlinie und signalisiert mit Blick auf die kommenden Monate eine leichte Besserung der Stimmungslage in den Chefetagen deutscher Firmen.

Längst spielen auch Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager deutscher Unternehmen den Blues. Aus der BME-Community ist immer wieder von zu vielen Herausforderungen zu hören, die gleichzeitig zu meistern seien. So ist beispielsweise die Digitalisierung aller Glieder der Wertschöpfungs- und Lieferketten längst noch nicht abgeschlossen. Mit der sich rasant entwickelnden Künstlichen Intelligenz ergeben sich zwar insbesondere für Einkauf und Logistik völlig neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung ihrer Geschäftsabläufe. Gleichzeitig müssen aber auch potenzielle Risiken beim Einsatz von Big Data berücksichtigt werden.

Ein weiterer großer Aufreger für die Exportnation Deutschland ist die immer erratischer werdende Handelspolitik der Trump-Regierung. Kaum noch zu kalkulierende Zölle zwingen den Einkauf, sein Risikomanagement permanent den sich beinahe täglich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Das gilt vor allem für die Absicherung von Geschäften auf den internationalen Märkten. Global Sourcing ähnelt deshalb häufig eher einem Glücksspiel.

Um hier noch den Überblick zu behalten, sind verlässliche Fakten zwingend notwendig. Auch der Meinungs- und Erfahrungsaustausch in den Netzwerken ist wichtiger denn je. Der BME bietet dafür verschiedenste Plattformen. Das 60. Symposium Einkauf und Logistik ist eine davon. Gerade in Krisenzeiten ist unser Fachkongress zentraler und unverzichtbarer Treffpunkt für die Community. Das ist auch im Jubiläumsjahr des Events nicht anders. Wir freuen uns auf Sie!

Herzlichst Ihr
Frank Rösch, BIP-Chefredakteur



Die EU-Plattform für Energie und Rohstoffe besteht aus mehreren Mechanismen, die auf bestimmte strategische Produkte und Rohstoffe abzielen.

EU-Plattform zur Beschaffung von Energie und Rohstoffen gestartet

ROHSTOFFSICHERUNG: Die neue EU-Plattform soll europäischen Unternehmen den Einkauf von strategisch wichtigen Rohstoffen und Energieprodukten erleichtern. Sie trägt damit zur Wettbewerbsfähigkeit, Dekarbonisierung und Diversifizierung bei.

Die Europäische Kommission hat ihre neue [EU-Plattform](#) für Energie und Rohstoffe gestartet. Ziel der digitalen Initiative ist es, europäischen Unternehmen eine effiziente Beschaffung strategisch wichtiger Rohstoffe und Energieträger zu ermöglichen. Denn: Rohstoffe für die Technologien der Zukunft werden immer knapper. Durch die Bündelung der Nachfrage sollen die gemeinsame Marktmacht gestärkt und Europas Position auf den globalen Beschaffungsmärkten verbessert werden.

Europäische Abnehmer können auf der Plattform ihre Bedarfsanfragen einreichen (Interessenbekundung). Diese werden durch die EU-Plattform bis zu einem Stichtag gesammelt. Danach fordert die EU europäische und globale Lieferanten auf, Angebote abzugeben. Die Plattform soll Lieferanten und Käufern helfen, Kontakte zu knüpfen, die Projektentwicklung durch die Ermittlung des Marktbedarfs zu unterstützen und die verfügbaren Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten zu verbessern.

Welche Rohstoffe deckt die Plattform ab?

- › Wasserstoff, Ammoniak, Methanol, nachhaltige Flugkraftstoffe (eSAF)
- › Biomethan, Flüssigerdgas (LNG) und Erdgas
- › kritische Rohstoffe (zum Beispiel Lithium, Seltene Erden)

Für jede dieser Produktgruppen wird ein eigener Beschaffungsmechanismus eingerichtet. Perspektivisch könnten weitere Produkte im Zusammenhang mit Kohlendioxid-Emissionen in die Plattform integriert werden.

Funktionen der Plattform

- › Erfassung von Nachfrage und Angebot über strukturierte Interessenbekundungen
- › Matchmaking: Bündelung der Nachfrage und Abgleich mit Lieferangeboten (ohne Vertragsabschluss auf der Plattform)
- › Unterstützung strategischer Projekte zur Stärkung der Resilienz der Lieferketten
- › Informationen zu Finanzierungslösungen über Partner-Finanzinstitute

Registrierung für Unternehmen gestartet

Ab sofort können sich interessierte Marktteilnehmer – Abnehmer wie Anbieter – auf der Plattform registrieren. Für eine erste Produktgruppe ist zunächst der „Wasserstoff-Mechanismus“ freigeschaltet. Dieser umfasst neben Wasserstoff auch Ammoniak, Methanol und eSAF. Der Wasserstoffmechanismus versetzt europäische und globale Unternehmen in die Lage, zentrale Probleme anzugehen, die die Entwicklung des Wasserstoffmarktes behindern: Unsicherheiten bei Angebot und Nachfrage, fehlende Infrastrukturen und erhebliche Finanzierungslücken. Der Wasserstoff-Mechanismus regt die Marktkräfte an, indem er Käufer und Verkäufer auf einer offenen und transparenten Plattform zusammenbringt und es den Marktteilnehmern ermöglicht, potenzielle Geschäftspartner zu finden.

Der offizielle Launch für den „Rohstoff-Mechanismus“ der elektronischen EU Energy & Raw Materials Platform wird am 18. November 2025 von 14:00 Uhr bis 15:30 Uhr im Rahmen der EU Raw Materials Week in Brüssel stattfinden. Die erste Vermittlungsrunde ist für das erste Quartal 2026 vorgesehen.

Der Rohstoff-Mechanismus wird nach Einschätzung der EU-Kommission dazu beitragen, strategische Rohstoffe für die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu sichern, indem er Geschäftsmodelle für strategische Projekte unterstützt und die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten stärkt.

Die neue Plattform für Energie und Rohstoffe wurde von der EU-Kommission für europäische Unternehmen entwickelt.

Der „Gas-Mechanismus“ soll ebenfalls in den kommenden Monaten starten. Dieser werde das Wachstum des Biometanmarktes und den gemeinsamen Gaseinkauf ermöglichen und so die nachhaltige Dekarbonisierung vorantreiben; er stärke zudem die Energieversorgungssicherheit und fördere EU-weit erschwingliche Energiepreise.

Unternehmen, die sich auf der EU-Plattform registrieren möchten, müssen zunächst einen Administrator-User benennen. Voraussetzung für diese Rolle sind ein gültiger EU-Login-Account und eine qualifizierte elektronische Signatur gemäß eIDAS-Verordnung. Eine detaillierte Anleitung zur [Einrichtung eines EU-Login-Accounts](#) finden Sie hier. Der Administrator richtet anschließend das Unternehmenskonto ein und kann weitere User hinzufügen.

Die Registrierungsschritte im Überblick

- › Administrator-Benutzer ernennen
- › EU-Login-Konto für das eigene Unternehmen erstellen
- › Vollmacht und Handelsregistrauszug elektronisch signieren und hochladen
- › Ehrenerklärung signieren

Technische Umsetzung

Die Plattform wurde im EU-Auftrag von PwC und der slowakischen Softwarefirma Sfera entwickelt. Sie basiert auf den Erfahrungen mit der Gaseinkaufsplattform AggregateEU, die im Frühjahr 2023 zur Koordination der Gasbeschaffung ins Leben gerufen wurde, um die Auswirkungen des russischen Angriffs auf die Ukraine auf den Energiemarkt zu begrenzen. Diese Plattform wurde jedoch vom Europäischen Rechnungshof im Nachhinein hinsichtlich der Zielerreichung teilweise kritisch bewertet.

Edda Wolf, Germany Trade & Invest

EU veröffentlicht strategische Rohstoffprojekte

ROHSTOFFPOLITIK: Die EU-Kommission hat 60 strategische Rohstoffprojekte bekannt gegeben. Diese Projekte sind ein zentrales Element des **Critical Raw Materials Act (CRMA)**, der 2024 in Kraft getreten ist. Ziel sei es, Europas Abhängigkeit von Rohstoffimporten zu verringern und die Versorgungssicherheit zu stärken.

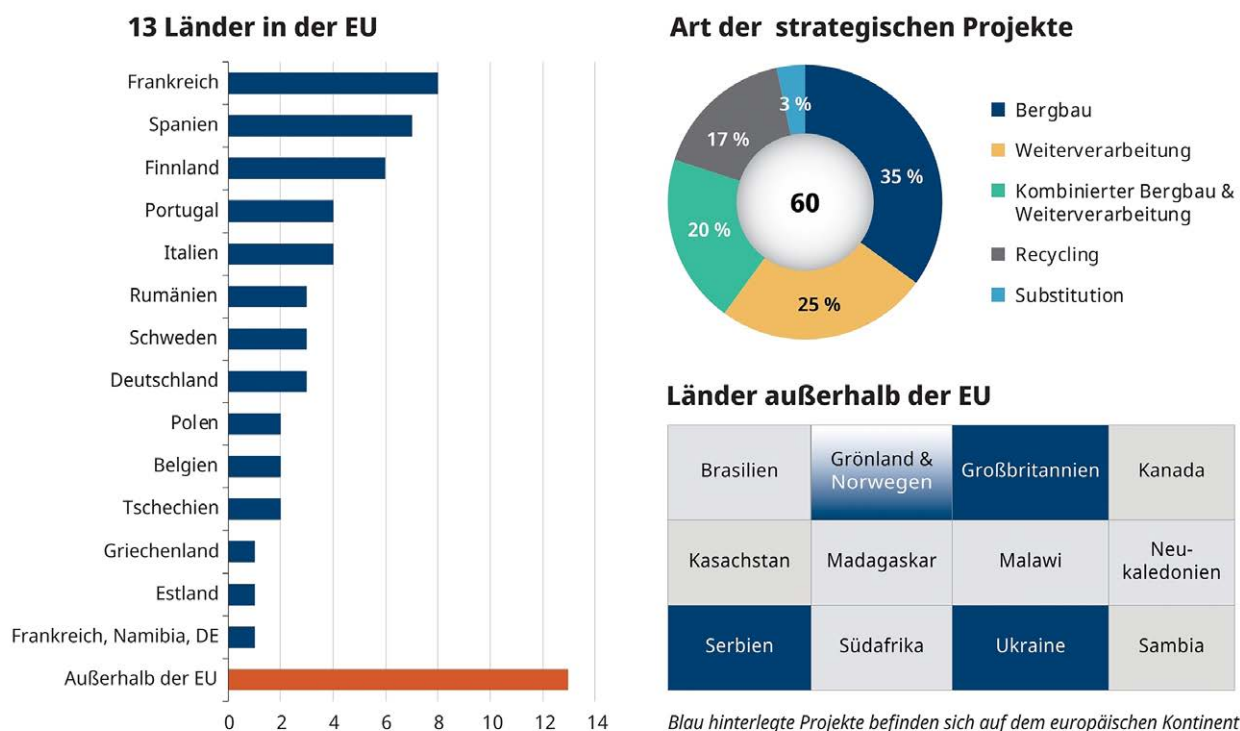
Die nun veröffentlichten Projekte decken alle Stufen der Wertschöpfung ab – vom Bergbau über die Weiterverarbeitung bis hin zum Recycling. Auch Vorhaben zur Substitution kritischer Rohstoffe sind vertreten, informiert die Deutsche Rohstoffagentur (DERA). Insgesamt würden mit den ausgewählten Projekten 14 der 17 strategischen Rohstoffe abgedeckt, die im CRMA genannt seien.

47 der 60 Projekte befänden sich auf dem Gebiet der EU. Sie seien aus 170 Bewerbungen ausgewählt worden und verteilen sich auf 13 Mitgliedstaaten, allen voran Frank-

reich (8), Spanien (7) und Finnland (6). Der Schwerpunkt liege in den Bereichen Bergbau und Weiterverarbeitung mit je zwölf Projekten. Weitere elf seien integrierte Projekte, die Bergbau und Weiterverarbeitung kombinieren. Zehn konzentrierten sich auf das Recycling und zwei sind im Bereich der Substitution angesiedelt.

Im Mittelpunkt stünden klar die Batterierohstoffe Graphit, Kobalt, Lithium, Mangan und Nickel. Zwei Drittel der EU-internen Projekte hätten einen direkten Bezug dazu. Durch diese Fokussierung rechne die EU-Kommission damit, die

Übersicht über die strategischen EU-Projekte



Quelle: Europäische Kommission



selbstgesteckten Zielvorgaben für das Jahr 2030 erreichen zu können. Diese sahen vor, die Kapazitäten so zu erhöhen, dass mindestens zehn Prozent des EU-Bedarfes durch heimischen Bergbau, 40 Prozent durch eigene Weiterverarbeitung und 25 Prozent durch Recycling gedeckt werden können. Derzeit liege beispielsweise der Anteil der in der EU geförderten strategischen Rohstoffe bei etwa 1,3 Prozent der globalen Bergwerksförderung.

Die erwartete Investitionssumme beziffert die EU-Kommission auf 22,5 Milliarden Euro und möchte diese Projekte

durch beschleunigte Genehmigungsverfahren (maximal 27 Monate für Bergbau, 15 Monate für Verarbeitung/Recycling), bessere Finanzierungszugänge und Vernetzung mit Abnehmern unterstützen.

Neben den EU-Projekten seien auch 13 Projekte außerhalb der Union benannt worden. Diese befinden sich laut DERA-Angaben zum Teil auf dem europäischen Kontinent und damit in direkter Nähe zur EU. Aber auch in Überseestaaten wie beispielsweise Brasilien, Kanada, Neukaledonien oder Südafrika habe die EU-Kommission strategische Projekte benannt. Wie schon bei den EU-internen Projekten habe sich die Europäische Union bei der Auswahl auf Projekte mit einem Bezug zu Batterierohstoffen fokussiert. Zudem wolle die EU weitere Maßnahmen zur Stärkung der europäischen Rohstofflieferketten umsetzen.

Weiterführende Informationen: [DERA](#)

Foto: © TomasSereda/Stock

ProcurePlus

Die ganzheitliche Lösung zur Optimierung Ihrer indirekten Beschaffung.

-  **E-Procurement**
-  **Zeitmanagement**
-  **Lieferantenkonsolidierung**
-  **Beschaffungsdigitalisierung**

Weitere Infos



Alle Teile des Erfolgs

CONRAD



Die deutsche Industrie im Strudel der US-amerikanischen Zollpolitik: Weitere Beeinträchtigungen im transatlantischen Handel sind zu befürchten.

Jedes dritte Unternehmen erwartet Bedeutungsverlust des US-Marktes

US-HANDELSKRIEG: Das ifo Institut hat mehr als 1.500 deutsche Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zu ihrer Betroffenheit durch die neuen US-Zölle befragt. Viele von ihnen befürchten negative Auswirkungen auf die eigene Geschäftslage.

Jedes dritte, der vom ifo Institut befragten Industrieunternehmen, rechnet mit einer Verschiebung globaler Handelsbeziehungen weg von den USA; nur 17 Prozent erwarten eine Zunahme. Mehr als 60 Prozent berichten über negative Auswirkungen der seit Januar eingeführten US-Zölle, teilte die Münchner Forschungseinrichtung mit. Besonders betroffen seien exportstarke Branchen wie der Maschinenbau (87 Prozent) und die Metallerzeugung (68 Prozent). Selbst Firmen mit US-Standorten litten unter den Zöllen – mehr als 80 Prozent berichteten über spürbare Nachteile. „Trumps Zölle sind ein tiefgreifender handelspolitischer Schock – sie zwingen Unternehmen, globale Märkte neu zu bewerten und Investitionen neu auszurichten“, sagt ifo-Handelsexperte Andreas Baur.

Ein Drittel der befragten Unternehmen rechne damit, dass der US-Markt an Bedeutung verlieren werde. Gleichzeitig erwarteten jeweils rund 40 Prozent wachsende Absatzchan-

cen im EU-Binnenmarkt und auf dem indischen Markt; mit einem sinkenden Handel rechne kaum ein Unternehmen.

Über den chinesischen Markt gingen die Meinungen auseinander: Nur 17 Prozent erwarteten danach eine abnehmende, während 25 Prozent eine zunehmende Bedeutung für ihr Unternehmen sehen würden. Darüber hinaus gingen 59 Prozent der Unternehmen davon aus, das chinesische Anbieter infolge der US-Zölle verstärkt auf europäische Märkte drängen. Das erhöhe den Wettbewerbsdruck auch auf die deutsche Industrie. „Damit deutsche Unternehmen auch künftig im internationalen Wettbewerb bestehen können, muss die Politik für verlässliche Rahmenbedingungen sorgen und den Zugang zu neuen Märkten erleichtern“, sagt Lisandra Flach, Leiterin des ifo Zentrums für Außenwirtschaft. „Die EU sollte das Mercosur-Abkommen zügig ratifizieren, weitere Handelsabkommen vorantreiben und gleichzeitig Barrieren im Binnenmarkt abbauen.“

Viele Firmen hätten bereits reagiert: Fast 30 Prozent der Unternehmen mit Investitionsplänen in den USA hätten Projekte verschoben und 15 Prozent sie ganz gestrichen. Auch Investitionen in Deutschland gerieten wegen der Zollpolitik ins Stocken: 21 Prozent verschieben laut ifo-Umfrage Projekte, acht Prozent berichteten von der Streichung von Investitionen. Besonders Firmen, die negativ von den Trump-Zöllen betroffen seien, entschieden sich dazu, Investitionen in Deutschland auf Eis zu legen oder zu streichen.

Fazit und Ausblick

Die erneute Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten war keine gute Nachricht für die deutsche Industrie, wie die Ergebnisse der ifo-Konjunkturumfragen zeigen. Knapp zwei Drittel der deutschen Industriebetriebe seien negativ von den seit Januar 2025 neu eingeführten US-Zöllen betroffen, ebenso viele rechneten bis zum Ende der Amtszeit Trumps mit negativen Auswirkungen auf ihre Geschäftslage.

Die große Unsicherheit über den zukünftigen handelspolitischen Kurs der aktuellen US-Administration erschwere die Lage der Firmen zudem und habe zur Folge, dass einige Unternehmen weltweit eigene Investitionsvorhaben vorerst verschieben oder sogar streichen. Setze die aktuelle US-Regierung ihre derzeitige Wirtschaftspolitik auch in Zukunft fort, könnte der US-Markt in den kommenden Jahren erzwungenermaßen für die deutsche Industrie an Bedeutung verlieren.

Eine wichtige Aufgabe der deutschen Wirtschaftspolitik wird daher darin bestehen, den Zugang zu alternativen Märkten zu verbessern. Die Ratifizierung des bereits aus-

In einer Zeit wachsender geopolitischer Spannungen ist regelbasierter Freihandel keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern ein politischer Kraftakt.

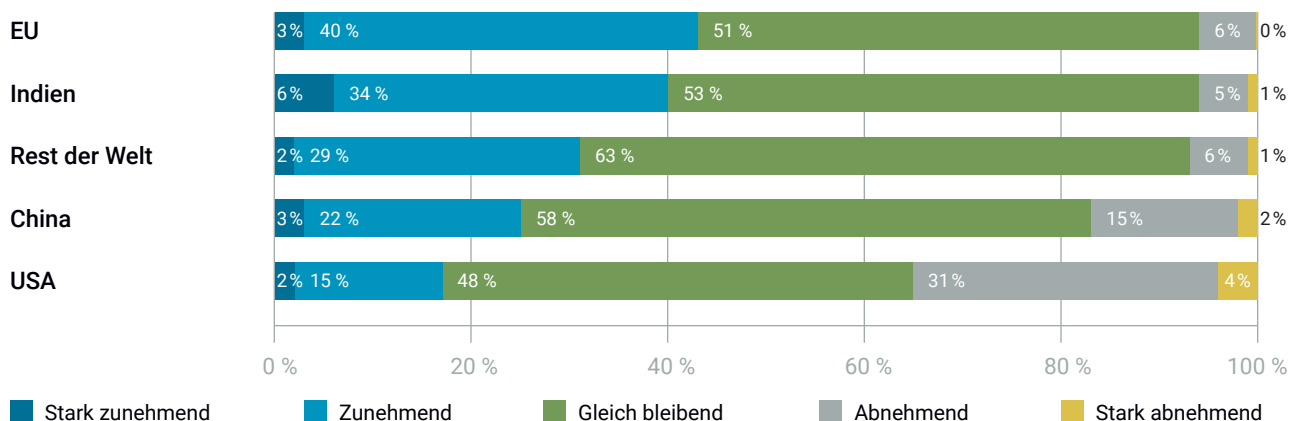
Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

verhandelten Handelsabkommens mit den Mercosur-Ländern wäre dabei ein wichtiger Schritt, ebenso der Abschluss eines Handelsabkommens mit anderen Ländern wie Indien.

Die aktuellen Umfrageergebnisse zeigen zudem, dass viele Unternehmen in Zukunft von einer größeren Rolle des EU-Binnenmarkts für ihr Unternehmen ausgehen. Hier liegt es an der europäischen Politik, bestehende Integrationshemmnisse, die in Bereichen wie dem Dienstleistungshandel bestehen, zu adressieren und das Potenzial des europäischen Binnenmarkts besser auszuschöpfen.

Bedeutung von Märkten nach Ende der aktuellen Amtszeit Donald Trumps

Anteil der Unternehmen



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, © ifo Institut



US-Zollpolitik: Die neue 15-Prozent-Sockelregelung verändert die Spielregeln für europäische Unternehmen im Handel mit den Vereinigten Staaten.

BME-Austauschgruppe „Zölle“ gestartet

US-ZOLLARCHITEKTUR: Die Austauschgruppe „Zölle“ ist auf der BME-Mitgliederplattform „myBME“ an den Start gegangen. Das Peer-Format bringt Praktiker zusammen, die anhand konkreter Beispiele Lösungswege entwickeln und belastbare Best Practices erarbeiten. Zum Auftakt hat der BME die aktuelle Lage rund um die neuen US-Zölle analysiert.

Mit der neuen BME-Austauschgruppe „Zölle“ bietet der BME der Einkaufs-Community ein weiteres Forum, um aktuelle Handels- und Zollfragen zu diskutieren. Die mittlerweile über 30 verschiedenen Austauschgruppen des BME wachsen weiter und leben vor allem von der aktiven Mitwirkung der Teilnehmenden. Beiträge aus der Praxis machen das Netzwerk stark. Die nachfolgende Analyse versteht sich als inhaltlicher Auftakt und Einladung, die Diskussion fortzuführen.

Neue Zollarchitektur: 15-Prozent-Sockel und Ausnahmen

Seit der USA-EU-„Framework“-Einigung vom 21. August 2025 gilt für die meisten EU-Waren beim Export in die Vereinigten Staaten ein Grundzollsatz von bis zu 15 Prozent – maßgeblich ist der jeweils höhere Betrag aus MFN-Zoll (WTO-Standardsatz nach dem Meistbegünstigungsprinzip)

und dem ergänzenden „Reciprocal“-Zoll. Für sensible Sektoren gelten Abweichungen: Stahl und Aluminium sind ausdrücklich nicht in die 15-Prozent-Kappung einbezogen; für Pharma, Halbleiter und Holz ist eine Obergrenze von 15 Prozent in Aussicht gestellt. Für Fahrzeuge und Kfz-Teile sollen die Zölle entfallen, sobald die EU die vorgesehenen Industriezollsenkungen formell einleitet. Zentrale Punkte wie Ursprungsregeln, Ausnahmen und Zeitpläne sind noch offen und bedürfen nachgelagerter Klarstellungen.

Preis-, Risiko- und Compliance-Folgen

Ökonomisch fällt die Bilanz gemischt aus. Gegenüber den bislang im Mittel sehr niedrigen US-Zollsätzen für EU-Waren verteuert der 15-Prozent-Sockel den Marktzugang empfindlich, zugleich dämpft er Eskalationsrisiken, denn zwischenzeitlich stand ein Zollsatz von bis zu 30 Prozent

im Raum. Öffentlich hat sich die Einordnung als „All-Inclusive“-Modell für den Großteil der Güter durchgesetzt; gleichwohl bleiben insbesondere bei Stahl und Aluminium erhebliche Unsicherheiten bestehen.

Verschiedene Rückwirkungen

Für den Einkauf entsteht damit ein struktureller Kostentreiber. Zölle fließen unmittelbar in die Estandskosten ein und verschieben Preis- und Margenkorridore entlang der EU-USA-Lieferketten. Wo Verhandlungsmacht begrenzt ist, werden Anhebungen in den US-amerikanischen Markt weitergereicht – mit Rückwirkungen auf Preisniveau, Nachfrage und Mengensteuerung. Parallel dazu steigt der Aufwand für Compliance, weil Präferenzursprung, Dokumentation und interne Kontrollmechanismen an Bedeutung gewinnen, solange Detailfragen ungeklärt bleiben.

Nichttarifäre Elemente wie die gegenseitige Anerkennung von Standards und Konformitätsbewertungen, etwa im Fahrzeugbereich, sowie die Digitalisierung zollrechtlicher Verfahren können mittelfristig entlasten, indem sie Doppelprüfungen reduzieren und Prozesse verschlanken. Wirkung und Tempo bleiben jedoch strikt von der Implementierung abhängig. Solange der Zoll-Sockel, die teilweise

Fortgeltung von Section 232 und dichte Prüfregime bestehen, bleibt die faktische Markteintrittshürde erhöht. Eine BME-Blitzbefragung zeigt: 58 Prozent der Betriebe erwarten zusätzliche Belastungen, lediglich fünf Prozent rechnen mit Entlastungen; unter Unternehmen mit direktem US-Geschäft berichten 74 Prozent von negativen Effekten. Treiber sind die anhaltende handelspolitische Unsicherheit und der neue tarifäre Grundpegel von 15 Prozent. Die Konsequenzen reichen von Preisanpassungen über investive Zurückhaltung bis hin zur strategischen Neujustierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten.

Zwischenfazit: Planbar teurer, nicht planbar einfacher

Das Zwischenfazit fällt nüchtern aus: Der US-amerikanische Marktzugang wird planbar teurer, nicht aber planbar einfacher. Mit 15 Prozent Grundzoll und weiteren Risiken wird der Rahmen für EU-USA-Geschäfte dauerhaft kostenintensiv. Einkaufsorganisationen müssen Preise und Risiken dauerhaft neu bewerten. Entlastungen gehören erst dann in die Kalkulation, wenn sie rechtlich sicher sind und in der Praxis greifen.

Alexander Grimm,
Politischer Referent BME e.V.

6 KPIs, die den Unterschied machen: Wie Sie mit den richtigen Kennzahlen Ihre Beschaffung transformieren

ADVERTORIAL

Strategisch handeln, statt nur verwalten – warum jetzt der Moment für echten Wandel gekommen ist



Globale Unsicherheiten, volatile Lieferketten und steigende Anforderungen setzen Beschaffungsteams zunehmend unter Druck. Wer heute wettbewerbsfähig bleiben will, steht vor der Herausforderung, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen. Doch wo ansetzen? Und wie erkennen, ob Optimierungen wirklich greifen?

Für Entscheider, die mehr wollen als nur operative Effizienz

Führungskräfte im Beschaffungswesen, die ihre Abteilung strategisch weiterentwickeln möchten, brauchen mehr als Bauchgefühl – sie brauchen belastbare Daten. In diesem E-Book erfahren Sie, wie sechs zentrale KPIs helfen, die eigene Beschaffungsleistung objektiv zu bewerten, gezielt zu verbessern und gegenüber der Geschäftsleitung transparent zu kommunizieren. Es liefert praxisnahe Impulse für alle, die ihre Strategie datenbasiert steuern und die Rolle des Beschaffungswesens als Werttreiber im Unternehmen stärken wollen.

Auf diese Kennzahlen kommt es drauf an

Die sechs im E-Book vorgestellten KPIs greifen zentrale Herausforderungen des modernen Beschaffungswesens auf und reichen von Effizienz und Transparenz bis zur strategischen Steuerung. Sie sind weit mehr als reine Messgrößen: Richtig eingesetzt, werden sie zu strategischen Werkzeugen, mit denen Führungskräfte Prozesse gezielt optimieren und Risiken nachhaltig reduzieren.

Die sechs wichtigsten KPIs im Überblick:

- **Kosteneinsparungen:** Wie viel wurde durch Verhandlungen, Bündelung oder Automatisierung tatsächlich gespart?
- **Spend Under Management:** Wie viel der Ausgaben laufen über kontrollierte, genehmigte Prozesse?
- **Spend Under Contract:** Wie stark ist Ihre Vertragskonformität – und wie wirkt sie sich auf Preise und Cashflow aus?
- **Adressierbare Ausgaben:** Wie viel vom Einkaufsvolumen kann durch strategische Beschaffung aktiv beeinflusst werden?
- **Zykluszeit von der Anforderung bis zur Bestellung:** Wie schnell reagiert Ihr Einkauf?
- **Kosten pro Bestellung:** Wie effizient ist Ihr gesamter Prozess?

Von der Theorie zur Praxis – wie Logitech mit KPIs und Automatisierung echte Ergebnisse erzielt

Dass KPI-basiertes Controlling in Kombination mit digitaler Prozessoptimierung funktioniert, zeigt die Erfolgsgeschichte von Logitech. Mit klaren Kennzahlen und der automatisierten eSourcing-Lösung von Esker konnte das Unternehmen Ausschreibungen deutlich beschleunigen, die Transparenz erhöhen und in nur einer Compliance-Ausschreibung mittlere sechsstelligen Einsparungen erzielen. Ein Beispiel dafür, wie datenbasierte Steuerung echten Mehrwert schafft.

Wenn Sie erfahren möchten, wie auch Sie mit den richtigen KPIs und digitalen Lösungen messbare Erfolge erzielen können, dann laden Sie sich hier unser kostenloses E-Book herunter.

Download des kostenlosen E-Books



Der europäische Omnibus: zwischen Entlastungsschub und Regulierungsrealität

WIRTSCHAFTSPOLITIK: Die Europäische Union befindet sich in einem komplexen Spannungsfeld zwischen ambitionierten Klimazielen, wachsenden Nachhaltigkeitsanforderungen und der Notwendigkeit, ihre Wirtschaft in einem globalisierten Markt wettbewerbsfähig zu halten.

Die vier Omnibus-Gesetzgebungspakete, die in den vergangenen Monaten vorgestellt wurden, versuchen genau hier anzusetzen. Sie zielen darauf ab, bestehende Rechtsakte zu harmonisieren, Berichtspflichten zu entlasten und Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Regelwerken zu optimieren. Für Unternehmen, die entlang komplexer Wertschöpfungsketten operieren, bedeutet dies nicht nur eine Chance auf bürokratische Entlastung, sondern auch die Notwendigkeit, ihre internen Prozesse frühzeitig an die neuen Anforderungen anzupassen.

Instrument der Harmonisierung

Der Begriff „Omnibus“ ist bewusst gewählt und beschreibt in seiner europäischen Lesart ein Gesetzespaket, das mehrere bestehende Rechtsakte gleichzeitig anpasst. Anders als ein Zug, der streng auf festen Gleisen verkehrt,

erinnert der Omnibus eher an einen Linienbus: Er bewegt sich flexibel, hält an unterschiedlichen Haltestellen und sammelt verschiedene Anforderungen ein, bevor er sie in einer konsolidierten Fahrt ausliefert. Dieses Bild ist nicht nur metaphorisch wertvoll, sondern zeigt die intendierte Funktion der Omnibus-Pakete: Flexibilität, Entlastung und koordinierte Weitergabe von Regulierung an die Mitgliedstaaten und Unternehmen.

Insgesamt bestehen vier Pakete, die unterschiedliche thematische Schwerpunkte abdecken. Das erste Paket betrifft vor allem die Nachhaltigkeitsberichterstattung und Due-Diligence-Anforderungen von Unternehmen, insbesondere durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Hier geht es um die Straffung der Be-

richtspflichten, die Einführung risikobasierter Kriterien und die Verlängerung von Übergangsfristen. Für die Logistik bedeutet dies, dass Datenströme entlang der gesamten Lieferkette besser planbar werden. Unternehmen können gezielter entscheiden, welche Lieferanten besonders zu überwachen sind, statt flächendeckend Ressourcen auf eine Vielzahl von Meldepflichten zu verteilen.

Ein weiterer Schwerpunkt des ersten Pakets ist die Vereinfachung des CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM). Vorgesehen ist unter anderem ein De minimis Schwellenwert von fünfzig Tonnen pro Jahr für die meisten CBAM Güter, der kleine und gelegentliche Importeure von administrativen Pflichten entlastet. Parallel dazu werden Datenanforderungen, Verifikationsregeln und Schnittstellen, etwa zur Anrechnung ausländischer CO₂-Preise, präzisiert.

Das zweite Paket zielt auf die Freisetzung von Investitionskapazitäten durch verfahrensrechtliche Vereinfachungen und eine Optimierung von EU-Investitionsinstrumenten ab (vor allem InvestEU) inkl. Entbürokratisierung und Mobilisierung zusätzlicher Investitionskapazitäten.

Das dritte Paket fokussiert auf wirtschaftliche Entlastungen und Verwaltungsvereinfachungen in der Gemeinsamen Agrarpolitik. Gerade in der landwirtschaftlichen Praxis, in der administrative Aufwände unmittelbar zu Verzögerungen und Kosten führen, ist die Straffung redundanter Berichtspflichten und Kontrollen von hoher Relevanz.

Das vierte Paket schließlich betrifft die Schnittstellen zwischen mehreren sektoralen Produkt- und Marktregelwerken. Es strebt eine Vereinfachung und digitale Vereinheitlichung von Konformitäts- und Nachweispflichten an, insbesondere durch gezielte Anpassungen an der Batterien-Verordnung und der F-Gas-Regulierung sowie durch Erleichterungen für small mid-caps. Dadurch müssen Unternehmen ihre Nachweise und Dokumentationen weniger parallel führen und können gerade in komplexen Lieferketten über mehrere Ländergrenzen hinweg spürbare Effizienzgewinne realisieren.

Nachhaltigkeit, Supply Chain und Entbürokratisierung

Für die Supply Chain ergeben sich durch die Omnibus-Pakete mehrere konkrete Vorteile. Risikobasierte Berichtspflichten und standardisierte Datenformate erlauben es, Ressourcen gezielt auf Lieferanten mit potenziell höheren Umwelt- oder Menschenrechtsrisiken zu konzentrieren. Die Harmonisierung zwischen CSRD, CSDDD und CBAM minimiert Doppelprüfungen und administrative Mehrfachbelastungen. Unternehmen können somit operative Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette schneller treffen, Logistikprozesse optimieren und Liefertermine verlässlicher kalkulieren. Die Entbürokratisierung ist dabei nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern auch der Wettbewerbsfähigkeit. Europäische Unternehmen stehen glo-

bal in Konkurrenz, und administrative Hürden können schnell zu Standortnachteilen führen. Indem die Omnibus-Pakete Berichtspflichten straffen, Übergangsfristen verlängern und Schnittstellen harmonisieren, schaffen sie einen Rahmen, in dem nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, ohne dass Unternehmen in bürokratische Sackgassen geraten.

Die EUDR und ihre potenzielle Integration

Ein zentrales Thema, das bislang nicht in die Omnibus-Pakete integriert wurde, ist die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR). Sie fordert umfassende Herkunftsnachweise, die gerade im internationalen Rohstoffhandel erhebliche operative Herausforderungen darstellen. Mehrere Mitgliedstaaten – insbesondere Finnland, Schweden und in Teilen Österreich – plädieren dafür, EUDR in die Omnibus-Logik einzubeziehen. Ihre Argumentation ist pragmatisch: Technische Harmonisierung und längere Übergangsfristen würden den Unternehmen die Einhaltung erleichtern, ohne den Schutz von Wäldern oder ökologischen Standards zu schwächen. Deutschland verfolgt eine differenziertere Position: Das Land signalisiert Offenheit für punktuelle Anpassungen, möchte jedoch das Niveau der ökologischen Ambitionen nicht infrage stellen.

Die Integration der EUDR wäre aus Sicht der Logistik und des Supply Chain Management folgerichtig. Ohne sie bleiben Unternehmen gezwungen, parallele Systeme aufzubauen, die Ressourcen binden und Fehleranfälligkeit erhöhen. Gleichzeitig würde eine Harmonisierung die Zielsetzung des Green Deal in keiner Weise schwächen, sondern vielmehr die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen erleichtern.

Genügen die Omnibus-Pakete für die Wettbewerbsfähigkeit?

Die entscheidende Frage lautet, ob die vier Omnibus-Pakete ausreichen, um Europa und insbesondere Deutschland wieder auf eine wettbewerbsfähige Bahn zu bringen. Die Entlastungen sind notwendig und in Teilen längst überfällig. Sie adressieren Doppelstrukturen, reduzieren bürokratischen Overhead und erleichtern die Einhaltung komplexer Regulierungen. Doch strukturelle Probleme, wie hohe Energiepreise, fragmentierte Binnenmärkte, Investitionsrückstände und die Herausforderungen globaler Handelskonkurrenzen, werden durch die Omnibus-Pakete nicht gelöst.

Die Omnibus-Gesetzgebung schafft vielmehr den Rahmen, innerhalb dessen Unternehmen effizienter arbeiten können, ohne dass regulatorische Ambitionen geopfert werden müssen. Es ist ein notwendiger Schritt, der aber von ergänzenden Maßnahmen wie Investitionsförderung, Infrastrukturmodernisierung und digitaler Transformation begleitet werden muss, um die gesamte Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Alexander Grimm, Politischer Referent des BME

60

SYMPOSIUM
**EINKAUF
LOGISTIK**
12.-13.11.2025
STATION BERLIN

#PRO:CONNECT25

11.11.2025
PRE-WORKSHOPS

60. BME-Symposium: Fit for Future!

ERFOLGSGESCHICHTE: 2025 feiert der BME zwei große Jubiläen. Vor 70 Jahren erfolgte der Eintrag ins deutsche Vereinsregister und vom 12. bis 13. November veranstaltet der BME in Berlin sein 60. Symposium Einkauf und Logistik. Genügend Anlässe also, stolz auf das Erreichte zurückzublicken und gleichzeitig einen mutigen Blick nach vorn zu werfen.



Das BME-Symposium ist heute die wichtigste Plattform für Fach- und Führungskräfte aus Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management (SCM). Vom 12. bis 13. November 2025 schauen der Veranstalter, 190 Referenten, 130 Partner und Aussteller sowie 1.300 Kongressteilnehmer in Berlin gemeinsam auf 60 Jahre Innovation und Erfolg zurück. Sie diskutieren aber auch mögliche Zukunftsszenarien. Denn für den Berufsstand zeichnen sich die nächsten großen Herausforderungen bereits ab.

Gemeinsam Antworten finden

„Unser diesjähriges Jubiläumssymposium steht im Zeichen großer internationaler Spannungen. Die globalen Unsicherheiten zwingen unsere Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager, ihre Unternehmen noch widerstandsfähiger, agiler und effizienter zu machen. Kosteneinsparungen sind dabei das Gebot der Stunde“, betont Wilhelm Keienburg, Geschäftsführer der BME Akademie GmbH, im Gespräch mit der BIP-Redaktion.

Es gehe aber auch darum, sich aktiv mit der Zukunft zu beschäftigen. Nur dann bestehe die Aussicht, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. „Und genau hier setzt das 60. Symposium Einkauf und Logistik an; denn es will helfen, viele der noch offenen Fragen mithilfe kompetenter Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu beantworten“, betont Mirjam Zeller, Geschäftsführerin der BME Marketing GmbH.

Das BME-Symposium hat in den vergangenen Jahren eine beeindruckende Entwicklung vollzogen. Keienburg: „Der größte Unterschied zu früheren Kongressen liegt in den neuen Kommunikations- und Präsentationsmöglichkeiten. Wo in der Vergangenheit Overhead-Projektoren und Beamer dominierten, setzen wir heute auf digitale Präsentationswände, flexible Raumkonzepte und interaktive Formate.



Dadurch entstehen neue Formen des Austausches – und das direkter, intensiver und vielschichtiger als je zuvor. Ein Beispiel ist unsere Kongress-App BME Events, die nicht nur alle relevanten Informationen bündelt, sondern mit einer zweisprachigen Networking-Funktion aktiv zum persönlichen und fachlichen Austausch beiträgt.“ Darüber hinaus findet Interaktion auch über die verschiedenen Social-Media-Kanäle statt. Bereits im Vorfeld des



Symposiums treten Organisationsteam, Referenten, Aussteller und Besucher via LinkedIn, Instagram oder MyBME in einen ersten Meinungsaustausch.

Neben vielen Neuerungen bietet das Veranstaltungsformat aber auch Konstanten. So wissen die Fachbesucher jedes Jahr: Nach zweieinhalb Veranstaltungstagen werden sie bestens informiert über die Megatrends in Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM nach Hause zurückkehren. Das ist für sie gerade in Krisenzeiten Gold wert. Keienburg und sein Team sind überzeugt: „Nur wer begeistert geht, kommt im nächsten Jahr gern wieder.“

Meilensteine einer bewegten Chronik

Der Werdegang des BME ist eng mit der Etablierung des Einkäuferkongresses verbunden, wie die kleine BIP-Chronik eindrucksvoll belegt: Am 29. April 1955 wurde die Bundesarbeitsgemeinschaft Industrieller Einkauf e.V. in das Vereinsregister des Amtsgerichts Stuttgart eingetragen. Wer hätte gedacht, dass sich daraus binnen 70 Jahren ein Verband entwickeln würde, der heute zu den weltweit wichtigsten Interessenvertretungen für Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM zählt.

Aller Anfang ist schwer

Den Gründungsmitgliedern um den ersten Vorstandsvorsitzenden Hanns Rump war klar, dass zur Durchsetzung der Vereinsziele eine solide Veranstaltungsplattform erforderlich ist. Schon damals ging es darum, Einkäufern, Materialwirtschaftlern und Logistikern die Möglichkeit zum Networking und damit zum direkten Meinungs- und Erfahrungsaustausch in vertrauensvoller Atmosphäre zu geben. 1956 traf man sich in Frankfurt zunächst zur „Bundesfachtagung des Einkaufs“, ein Jahr später in Westberlin zur „Deutschen Einkäufer-Tagung“. Zentrales Thema in jenen Jahren war die Förderung des Einkäuferberufes. Gleichzei-

tig ging es darum, die verschiedenen Lehrmeinungen zur Bedeutung des industriellen Beschaffungswesens in Westdeutschland zusammenzufassen und in die Community hineinzutragen.

Damals wie heute war das Ziel, möglichst frühzeitig aktuelle Entwicklungen, die Einkäufer und Logistiker gleichermaßen vor immer neue Herausforderungen stellen, aufzuspüren. Eine erste Zäsur im Ringen um ein zukunftsfähiges Veranstaltungsformat war der 1. Deutsche Einkäufer-Kongress im Oktober 1958, der bis weit in die 1970er-Jahre alle zwei Jahre in Düsseldorf durchgeführt wurde. 1958 erfolgte auch die Namensänderung von Bundesarbeitsgemeinschaft Industrieller Einkauf e.V. (BIE) in Bundesverband Industrieller Einkauf e.V. (BIE).

Kongress und Symposium verschmelzen

Das 1. Materialwirtschaftliche Symposium fand im Februar 1976 statt. Parallel dazu gab es weiterhin alle zwei Jahre die BME-Einkäufer-Kongresse. Spätestens 1994 waren diese aber als Veranstaltungsformate und mit wechselnden Kongressorten nicht mehr zeitgemäß. Es schlug die Stunde für das jährliche BME-Symposium in Berlin, mit der Bündelung von Kongress und Symposium. Der BME war bis dahin kontinuierlich gewachsen; seine gesunde finanzielle Basis ermöglichte die Entwicklung des Jahrestreffens zu einer anspruchsvollen Berliner Großveranstaltung. Die Erfolgsgeschichte des Symposiums begann.

Rückblickend ist in diesem Zusammenhang der 9. Einkäufer-Kongress in Düsseldorf im Jahre 1974 zu erwähnen. Dort beschlossen die Delegierten die Umbenennung des Bundesverbandes Industrieller Einkauf (BIE) in Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) sowie eine stärkere Öffnung gegenüber Hochschulen und Universitäten.



Wie alles begann: Grußwort, Programm und Bericht zum 1. Deutschen Einkäufer-Kongress im Jahre 1958



Ab 1958 wurde der Deutsche Einkäufer-Kongress zunächst alle zwei Jahre in Düsseldorf durchgeführt. Hier ein Blick in den 11. Kongress 1978.

Das Symposium entwickelt sich weiter

Das Symposium sollte sich in der Anfangsphase deutlich von bisherigen Schulungsveranstaltungen unterscheiden. Im Mittelpunkt standen jetzt die Arbeitskreise sowie die Diskussion wichtiger Einkaufs- und Logistikthemen. Diese Idee ging auf; das erste BME-Symposium der „neuen Zeit“ wurde zu einem echten Erfolg. Vor allem die Begrenzung der Teilnehmerzahl weckte das Interesse der Wirtschaft. In den Folgejahren wuchs das Symposium stetig und entwickelte sich zu einer Großveranstaltung. Das erforderte einen Wechsel der Location.

Die überwältigende Entwicklung des BME-Symposiums wird vor allem beim Durchblättern alter Programmhefte deutlich. Während in den Anfangsjahren des Verbandes Plenen und Fachkonferenzen fast ausschließlich mit Referenten aus den eigenen Reihen besetzt wurden, treten heute Vorstandsvorsitzende international führender DAX-Konzerne sowie hochrangige Politiker aus dem In- und Ausland als Keynote Speaker auf.

Unverzichtbarer Treffpunkt

Die wachsenden Teilnehmerzahlen von anfangs 100 auf aktuell über 1.300 sind eng verbunden mit der Diskussion um das im steten Wandel befindliche Berufsbild des Einkäufers. Der Erfahrungsaustausch zu Sinn und Zweck von Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik fand zunächst in kleinen Zirkeln statt. Dazu bot das Symposium der ersten Jahre eine ideale Plattform.

Die später einsetzende Verlagerung der Diskussion vom Handwerklichen hin zum Strategischen führte zu größeren Teilnehmerzahlen. Es reichte nicht mehr aus, die Probleme der Beschaffung nur unter Topmanagern zu diskutieren. Jetzt waren auch die folgenden Führungsebenen der Unternehmen gefragt.

Der BME reagierte darauf mit einer Ausweitung seiner Themenangebote und der Vergrößerung der Veranstaltungsfläche. Keienburg: „Mit jedem neuen Teilnehmer wuchs die inhaltliche Bandbreite des Symposiums. Diese erweiterte »



Die Symposiums-Programme im Wandel der Zeit: im Mittelpunkt stets die Suche nach Antworten auf die Herausforderungen für Einkauf und Logistik.



Stetig wachsende Teilnehmerzahlen: der 13. BME-Kongress in Düsseldorf im Jahre 1982

Perspektive wertete die Veranstaltung deutlich auf, sodass sie auch in Fachkreisen zunehmend als unverzichtbarer Treffpunkt unseres Berufsstandes wahrgenommen wurde.“ Bis zur Wende im Jahre 1989 wechselten sich Einkäufer-Kongress – in den geraden Jahren und stets in einer anderen Großstadt – und BME-Symposium – in den ungeraden Jahren – ab.

Die Zeit der Wende

Der Fall der Berliner Mauer und die anschließende Wiedervereinigung waren auch für den BME ein tiefer Einschnitt. Die Macher des Symposiums reagierten auf diese historischen Veränderungen programmatisch und leisteten in den Folgejahren einen wichtigen Beitrag zum Zusammenwachsen von Ost und West. Sie suchten von Anfang an den Kontakt zu führenden ostdeutschen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Zahlreiche Redner aus den neuen Bundesländern wurden aktiv in den Veranstaltungsablauf eingebunden.

Das Symposium leistete in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung einen konkreten Beitrag beim Aufbau innovativer Beschaffungsstrukturen in den neuen Bundesländern. Heute ist es gelebter Alltag, dass auch zahlreiche Einkäufer und Logistiker aus den neuen Bundesländern am Symposium teilnehmen.

1996: eine wichtige Zäsur

Der letzte Wiesbadener Einkäufer-Kongress im Jahre 1996 war – gemessen an früheren Tagungen – mit rund 200 Teilnehmern schlecht besucht. Er passte nicht mehr zu den Erwartungen der Teilnehmer. Ein Relaunch war erforderlich. Deshalb entschieden sich die BME-Verantwortlichen für den Veranstaltungsort Berlin und für den Begriff



Der letzte BME-Kongress im Wiesbadener Kurhaus 1996: Danach wechselte die Veranstaltung als BME-Symposium nach Berlin.

Symposium. Damit sollte der Wille zur Schaffung einer hochkarätigen Netzwerk-Plattform zum Ausdruck gebracht werden.

Grenzen des Wachstums

Das Symposium hat sich im Laufe der Zeit gewandelt: weg von einer überschaubaren Zahl an teilnehmenden Einkäufern hin zu einem großen Event mit heute mehr als 1.300 Teilnehmern. Während bis zur Jahrtausendwende nur handverlesene Aussteller zugelassen wurden, begrüßt der Verband heute in Berlin über 100 namhafte Aussteller und Partner pro Jahr. „Sie tragen wesentlich zum Gesamterfolg des Symposiums bei“, betont Mirjam Zeller.

Immer auf der Höhe der Zeit

Die Veranstaltungsthemen haben sich im Grundtenor nicht geändert. Es ging stets darum, aktuelle Trends in Einkauf und Logistik aufzuspüren, zu diskutieren und zu analysieren – natürlich von Jahr zu Jahr mit unterschiedlichen Akzenten. So wurde das Symposium zum Wegbegleiter wichtiger historischer Ereignisse und Meilensteine der Beschaffung. Die Bandbreite der Themen reichte vom Mauerfall in Berlin über die EU-Osterweiterung bis hin zur Euro-Einführung, die insbesondere auf dem BME-Symposium 1998 kontrovers diskutiert wurde.

Die Topveranstaltung stand aber auch immer wieder im Zeichen nationaler und internationaler Krisen. So fanden beispielsweise im November 2009 Plenen und Fachkonferenzen statt, in denen emotional und kontrovers über den Beitrag des Einkaufs zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise gesprochen wurde. Das BME-Symposium hat sich zum führenden professionellen Event auf dem Gebiet von Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM im deutsch-

sprachigen Raum entwickelt. Außerdem werden in Berlin seit 1986 innovative Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft für ihre Leistungen geehrt.

Zeller: „Am ersten Kongresstag des 60. Symposiums werden drei BME-Business-Awards vergeben: Der Procurement Excellence Award (Auszeichnung für Großunternehmen), der Procurement Excellence Award (Auszeichnung für KMU) und der Sustainable Supply Award (Auszeichnung für nachhaltige Beschaffung/SCM). Zusätzlich erfolgt die Verleihung des BME-Preises CPO/CSCO of the Year. Mit den BME Business Awards zeichnen wir die Exzellenz von Unternehmen auf dem Gebiet des Einkaufs, der Logistik und des SCM aus.“

Geschichten rund um das Symposium

Im Laufe der Jahre gab es viele Ereignisse und Anekdoten vor, auf oder hinter der Bühne. So war Ex-Bundeskanzler Helmut Schmidt am 12. November 2008 zu Gast. Natürlich gehörte zu seinem Auftritt im Hotel InterContinental auch das Anzünden der obligatorischen Zigarette – trotz absoluten Rauchverbots im Gebäude.

Stark war auch der Auftritt des früheren Bundesaußenministers Hans-Dietrich Genscher am 14. November 2014. Er war wenige Tage zuvor erkrankt und musste deshalb seine Teilnahme an den Feierlichkeiten zum 25. Jahrestag des Falls der Berliner Mauer absagen. Das versetzte das gesamte BME-Team unter Hochspannung. Keienburg: „Wir wussten bis wenige Minuten vor seinem Auftritt nicht genau, ob er tatsächlich durch die Hoteldrehtür kommen würde. Er hat uns aber nicht im Stich gelassen und eine vielbeachtete Rede gehalten, die mit Standing Ovations



Vor zehn Jahren war noch eine analoge Präsentationswand in Berlin im Einsatz. Zum 60. Symposium sind digitale Formate State of the Art.

der Teilnehmer des 49. BME-Symposiums gewürdigt wurde. Und auch danach hatten wir zahlreiche hochkarätige Sprecher aus Politik, Wirtschaft und Sport, an die wir uns gern erinnern.“ 2025 zählen namhafte Persönlichkeiten wie Stephan Bredt, COO der Deutschen Bundesbank, Triathlon-Olympiasieger Jan Frodeno oder der ehemalige Präsident des ifo Instituts Hans-Werner Sinn zu den Keynote Speakern des 60. Symposiums Einkauf und Logistik.

Frank Rösch, BME



Rockte den Saal:
Hans-Dietrich Genscher auf dem
49. BME-Symposium in Berlin.

„Bewährtes bewahren, Neues mutig gestalten“

VERANSTALTUNGSMANAGEMENT: Das BME-Symposium feiert 2025 sein 60. Jubiläum. Sarah Baer und Silva Certan-Mallmann von der BME Marketing GmbH erläutern im BIP-Gespräch, wie sich das bedeutendste Veranstaltungsformat des Verbandes entwickelt hat und wohin künftig die Reise gehen wird.

Was macht den Unterschied zu früheren BME-Kongressen aus?

Von Anbeginn war das Symposium Einkauf und Logistik die zentrale Jahresveranstaltung unseres Verbandes – und daran hat sich bis heute nichts geändert. Gleichzeitig ist das Symposium mit der Zeit gegangen. Heute ist uns klarer denn je, dass unser Auftrag darin liegt, den klassischen Fachaustausch mit individuellem Networking zu verbinden und die gesamte Community an einem Ort zusammenzubringen.

Während in den Anfangsjahren vor allem die Wissensvermittlung im Vordergrund stand, verstehen wir das Sympo-

sium heute als moderne, interaktive Plattform. Neben hochkarätigen Keynotes und Best-Practice-Präsentationen setzen wir heute auf dialogorientierte Formate wie Round Tables, Deep Dive Sessions und Masterclasses. Die Teilnehmerstruktur ist vielfältiger geworden – sie reicht vom jungen Talent bis zur C-Level-Führungskraft – und der internationale Austausch hat deutlich zugenommen.

Seit dem 50. Symposium Einkauf und Logistik hat sich die Veranstaltung inhaltlich und organisatorisch klar weiterentwickelt. Thematisch haben wir den Fokus geschärft: Neben klassischen Einkaufs- und Logistikthemen sind heute Nachhaltigkeit, Resilienz, Lieferkettentransparenz und der Einsatz neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz fest



Foto: © BME e.V.



Sarah Baer leitet gemeinsam mit ...



... Silva Certam-Mallmann
in der BME Marketing GmbH den Geschäftsbereich
Innovation und Produktentwicklung.

verankert. Organisatorisch markierte der Wechsel vom bewährten Intercontinental Hotel in Berlin zur modernen Eventlocation Station Berlin einen wichtigen Schritt, um dem Symposium ein zeitgemäßes, offenes Ambiente zu geben. Auch die stärkere Vernetzung mit den Fachgruppen und Regionalveranstaltungen des BME hat das Symposium noch stärker als zentrales Element eines ganzjährigen Kompetenz- und Innovationsnetzwerks positioniert.

Gibt es eine Erfolgsformel für das Veranstaltungsformat BME-Symposium – und wenn ja, wie lautet diese?

Wenn wir eine Erfolgsformel hätten, dann würde sie lauten: Bewährtes bewahren, Neues mutig gestalten. Das Symposium lebt davon, dass wir seit Jahrzehnten den hohen fachlichen Anspruch, den klaren Fokus auf Einkauf und Supply Chain Management und den Netzwerkcharakter beibehalten. Gleichzeitig setzen wir jedes Jahr frische Impulse.

Für uns heißt das: Wir greifen aktuelle Trends und Herausforderungen auf, entwickeln passende Formate und bringen Menschen zusammen, die etwas bewegen wollen. Dabei orientieren wir uns an drei einfachen Prinzipien:

Relevanz: Themen, die unsere Teilnehmenden direkt weiterbringen

Qualität: exzellente Speaker und sorgfältig ausgewählte Inhalte

Vernetzung: Begegnungen und Gespräche, die noch lange nach dem Symposium nachwirken. Vielleicht ist das kein Geheimrezept im klassischen Sinn, aber genau das macht den besonderen Charakter des BME-Symposiums aus.

Die positive Entwicklung des Symposiums ist eng verbunden mit dem Wachstum des Verbandes: Gab es strategische »

**Wir verstehen das Symposium heute
als moderne, interaktive Plattform für den
Meinungs- und Gedankenaustausch.**

Sarah Baer
BME Marketing GmbH

Entscheidungen im BME, die sich direkt auf das Format Symposium ausgewirkt haben?

In den vergangenen Jahren hat der BME strategisch daran gearbeitet, sich moderner aufzustellen. Diese Ausrichtung zeigt sich deutlich im BME-Symposium. Ein sichtbares Beispiel dafür ist der Wechsel der Location: weg vom traditionsreichen Intercontinental Hotel zur hochmodernen Station Berlin, die Raum für neue Formate und frische Impulse schafft.

Gleichzeitig begreifen wir das Symposium heute noch stärker als Plattform für die gesamte BME-Community. Wir bieten einen Ort, an dem sich Mitglieder, Partner und Interessierte über alle Branchen und Karrierestufen hinweg begegnen können. Die strategische Modernisierung des Verbandes hat damit nicht nur das Ambiente verändert, sondern auch das Erlebnis für Teilnehmende weiterentwickelt.

Worin liegt die Zukunft des Veranstaltungsformats BME-Symposium?

Das BME-Symposium wird auch in Zukunft das zentrale Branchentreffen für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik bleiben; aber es wird sich weiterentwickeln. Unser Anspruch ist es, Trends frühzeitig zu erkennen, neue Themenfelder zu erschließen und die Formate so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen einer sich wandelnden Community gerecht werden.

**Das BME-Symposium
ist ein Event,
das in dieser Form
in Europa
einmalig ist.**

Dr. Lars Kleeberg
BME-Hauptgeschäftsführer

BME Marketing GmbH: Fact Sheet

Business Development und Trendscout in einem: Die 2009 gegründete BME Marketing GmbH, ein Tochterunternehmen des BME e. V., ist für die professionelle Vermarktung von Veranstaltungen sowie allen Print- und Online-Produkten des BME verantwortlich.

Dazu gehört, das Networking-Erlebnis weiter zu intensivieren, noch mehr Raum für den persönlichen Austausch zu schaffen und interaktive Elemente auszubauen. Inhaltlich werden wir die Balance zwischen aktuellen Herausforderungen, Zukunftsthemen und praxisnahen Best Practices bewahren.

Was die Location betrifft: Die Station Berlin bietet uns aktuell ideale Möglichkeiten für ein modernes, offenes Event-Erlebnis. Wir überprüfen jedoch regelmäßig, ob weitere Standorte infrage kommen, die dem Anspruch und dem Wachstum des Symposiums gerecht werden. Es bleibt also spannend.

Zur Geschichte des Symposiums: Welche kuriosen Erlebnisse, heikle Situationen, mögliche Pannen oder unvergessliche Highlights sollten unbedingt erwähnt werden?

In 60 Jahren Symposium hat sich eine Fülle an unvergesslichen Begebenheiten angesammelt. Die Palette reicht von emotionalen Gänsehautmomenten bis zu kleinen Pannen, die heute mit einem Lächeln erzählt werden. Unvergesslich bleiben etwa die Standing Ovationen für inspirierende Keynotes wie des früheren Bundesaußenministers Hans-Dietrich Genscher oder die spontanen Begegnungen in den Pausen, aus denen langfristige Partnerschaften entstanden, oder Jubiläumsfeiern, bei denen die gesamte Community gemeinsam auf Erfolge angestoßen hat.

Auch hinter den Kulissen gab es besondere Situationen: kurzfristige Speaker-Absagen, die durch beeindruckend flexible Ersatzredner aufgefangen wurden, oder technische Herausforderungen, die dank des eingespielten Teams für das Publikum nahezu unbemerkt blieben. Diese Mischung aus Professionalität und der Fähigkeit, im entscheidenden Moment improvisieren zu können, gehört zum Symposium genauso wie die großen inhaltlichen Highlights.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

Weiterbildung als strategische Warengruppe – mit Compliance und ESG

Weiterbildung ist heute weit mehr als ein Instrument der Personalentwicklung. Sie ist ein entscheidender Hebel für Innovation und Transformation – gerade in Zeiten von Fachkräftemangel, Digitalisierung und Nachhaltigkeitsdruck.

Doch der Einkauf von Trainings, Coachings und Zertifizierungen läuft in vielen Unternehmen noch immer dezentral, unkoordiniert und ohne klare Governance. Die Folgen: fehlende Transparenz, hohe Prozesskosten und Risiken in Sachen Compliance.

Status quo: dezentral, teuer, riskant

Ob Vertriebsschulung, Führungskräfte-Coaching oder Compliance-Seminar – oft suchen Mitarbeitende selbst Anbieter aus, Rechnungen landen in verschiedenen Fachbereichen, und weder Einkauf noch HR haben den vollen Überblick über Inhalte, Buchungsvolumen oder Kosten.

Die Konsequenzen:

- **Keine Bündelungsvorteile** – Einsparpotenziale bleiben ungenutzt
- **Compliance-Lücken** – keine saubere Lieferantenprüfung
- **Hohe Prozesskosten** – viel manueller Aufwand
- **Mangel an Steuerung** – fehlendes Reporting und KPI-Transparenz

Studien, etwa von Fosway, bestätigen: Marktfragmentierung, Kostendruck und Intransparenz gehören zu den größten Herausforderungen im Corporate Learning.

Der Druck durch Regulierung & ESG wächst

1. Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten

Mit der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, EU-Richtlinie 2022/2464)** wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung für viele Unternehmen Pflicht. Weiterbildung wird damit Teil der ESG-Strategie und muss ins Reporting integriert werden.

2. Lieferkettengesetz (LkSG)

Auch Dienstleister wie Trainingsanbieter fallen unter die **Sorgfaltspflichten**: Arbeitsbedingungen, Anti-Korruption, Datenschutz – alles gehört auf den Prüfstand.

3. Compliance-Trends 2025

ESG ist längst kein „Add-on“ mehr, sondern fester Bestandteil moderner Compliance. Einkaufsprozesse für Weiterbildung dürfen deshalb nicht isoliert betrachtet werden.

4. Datenbasierte Steuerung

Einkauf auf Sicht war gestern. Heute braucht es **Echtzeitdaten** zu Teilnehmerzahlen, Kosten pro Format, Anbietern und Qualität – gerade im indirekten Einkauf.

Weiterbildung professionell einkaufen – wie eine strategische Warengruppe

Der Schritt vom unkoordinierten Einzelkauf hin zur **strategischen Steuerung** von Weiterbildung und Coaching gelingt mit **Semigator Enterprise**:

- **Punch-Out-Katalog**: nahtlose Anbindung an ERP- oder Einkaufssysteme
- **Zentrale Buchung & Abrechnung**: alles über eine Plattform – von der Anmeldung bis zur Rechnung

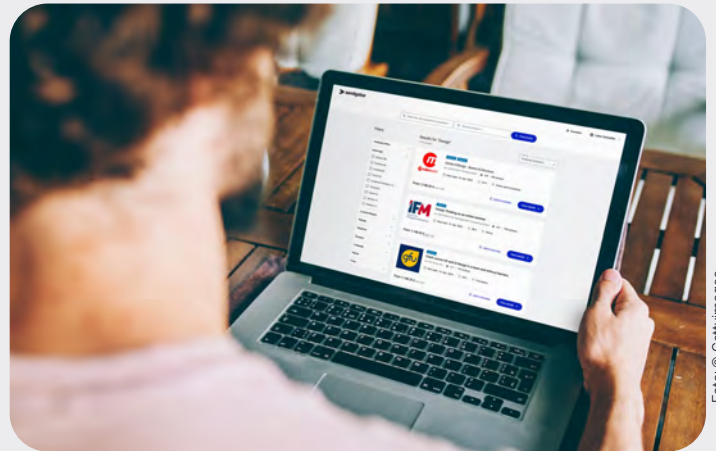


Foto © Gettyimages

- **Lieferantenkonsolidierung & Rahmenverträge**: weniger Anbieter steuern und bessere Konditionen nutzen
- **Compliance-Integration & ESG-Filter**: Vorgaben direkt im Workflow
- **Transparenz & Reporting**: Echtzeit-Kennzahlen zu Kosten, Teilnehmenden und Inhalten
- **Einfache User Experience**: schneller finden, buchen, lernen

Neuer Stellenwert: Einkauf + Weiterbildung = Transformation

Weiterbildung ist längst kein reines HR-Thema mehr. Steigende Budgets, ESG-Anforderungen und die wachsende Bedeutung von Qualifizierung machen sie zu einer **strategischen Warengruppe**, die professionell gesteuert werden muss.

Mit Semigator Enterprise wird Weiterbildung nicht nur effizienter und transparenter – sondern auch sicher, compliant und datenbasiert gesteuert. Die Plattform lässt sich als All-in-One Lösung für die Beschaffung aller Bedarfe oder als eigenständige Lösungen nur für **Weiterbildung** oder **Coaching** nutzen.

Das Ergebnis in jedem Fall: weniger Prozesskosten, mehr Governance, mehr Wirkung.

Kontakt

 **semigator enterprise**

Semigator GmbH – eine Marke der Haufe Group
+49 (0)1511 064 4528
eric.huxhagen@haufe.com
semigator.de/enterprise



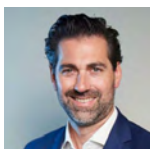
Quellen & weiterführende Links

- Compliance-Trends 2025 (Vinciworks)
- Procurement-Trends 2025
- Indirekter Einkauf & Governance
- Neue Bundesregierung & Compliancestrategie

Das Symposium Einkauf und Logistik wird 60: Feiern Sie mit!

JUBILÄUM: Das 60. Symposium Einkauf und Logistik findet vom 12. bis 13. November 2025 in Berlin statt. Die Jubiläumsveranstaltung ist eine gute Gelegenheit, insbesondere den Hauptsponsoren und Premiumpartnern für ihre zum Teil jahrzehntelange Unterstützung und Verbundenheit herzlich zu danken.

SEIT 20 JAHREN UND MEHR PARTNER DES BME-SYMPIOSIUMS EINKAUF UND LOGISTIK:



Auch in Zukunft sollte das BME-Symposium eine zentrale Rolle dabei spielen, aktuelle Trends und Innovationen aufzugreifen, Best Practices mit den interessierten Unternehmen zu teilen und den Dialog zu fördern. Vor allem aber sollte es ein Ort bleiben, an dem die Einkaufs- und Logistik-Community

Impulse für ihre Weiterentwicklung erhält und persönliche Netzwerke nachhaltig gestärkt werden.

Jonas Harm
Managing Partner H&Z



Das BME-Symposium ist für uns ein wichtiger Treffpunkt, weil hier viele unserer Kunden und Interessenten vertreten sind. Es bietet die ideale Gelegenheit zum Networking, zum direkten Austausch mit Entscheidungsträgern und zum Vorstellen unserer neuesten Insights. Diese Plattform ermöglicht uns, aktuelle Trends gemeinsam zu diskutieren und Impulse für die Weiterentwicklung des Einkaufs, aber auch zur Lösung ganz konkreter Herausforderungen zu geben.

Zum 60. Jubiläum zeigt sich mehr denn je, dass das Symposium eine zentrale Rolle für die Einkaufs- und Logistik-Community spielt. In Zukunft wird es entscheidend sein, diesen Austausch weiter zu fördern – gerade in einer Zeit, in der sich die Rolle des Einkaufs verändert: vom klassischen CPO hin zum Chief Resilience Officer (CRO). Das Symposium kann hier als Brücke zwischen Strategie, Innovation und Praxis fungieren und ich sehe unsere Rolle darin, Kunden zu helfen, Fehler anderer nicht zu wiederholen und unseren Erfahrungsschatz als Trusted Advisor weiterzugeben.

Jochen Krüger
Vice President Sales DACH, JAGGAER





Resilienz, Digitalisierung, Zusammenarbeit: Das sind die Schlagworte, die heute den Einkauf prägen, bestätigt durch unsere Studie mit dem BME. Deshalb ist für uns als Aussteller das BME-Symposium DIE Bühne, um mit Entscheidern ins Gespräch zu kommen, diese Schlagworte zu diskutieren, echte Praxisprobleme zu verstehen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Onventis bringt hier die Perspektive des Mittelstands ein, um Einblicke aus der Praxis in smarte, alltagstaugliche Innovationen zu übersetzen.

Dabei ist das BME-Symposium für uns wie ein Wiedersehen mit der Community und potenziellen Kunden. Seit vielen Jahren sind wir als Aussteller dabei und schätzen die offene Atmosphäre, in der neue Ideen entstehen, echte Einblicke geteilt werden und Zukunftsthemen konkret diskutiert werden. Diese Plattform ist für uns besonders wertvoll, weil wir nah am Mittelstand bleiben und gemeinsam Lösungen entwickeln können, die wirklich etwas bewegen.

Maximilian Henn
Sales Director DACH, Onventis

onventis



Seit 20 Jahren sind wir jedes Jahr beim BME-Symposium vertreten – und das aus gutem Grund: Es bietet uns wertvolle Kontakte, spannende Impulse und Sichtbarkeit.

Auch in Zukunft soll es die Einkaufs- und Logistik-Community als Impulsgeber und Netzwerkplattform stärken.

Werner Güntner
Geschäftsführer, SoftconCIS

SOFTCONCIS
PROCUREMENT INTELLIGENCE



Für mich ist das Symposium eine besondere Gelegenheit, um direkt mit Expertinnen und Experten aus dem Einkauf ins Gespräch zu kommen. Der persönliche Austausch und das

vielseitige Programm liefern uns als Softwarehersteller und unseren Kunden viele wertvolle Impulse. Das BME-Symposium mit seinem starken Netzwerk hilft daher der gesamten Community, sich für die Zukunft erfolgreich und resilient aufzustellen.

Stefan Köhler
Head of Finance & Spend Management Germany, SAP



Um unserer Rolle als eines der führenden Handelsunternehmen für Verbindungselemente und Befestigungstechnik gerecht zu werden, ist der Austausch mit Partnern und Kunden für uns elementar. Ob in großer Runde oder im direkten Gespräch: Beim BME-Symposium bietet sich in entspannter Atmosphäre viel Raum für Gedankenaustausch und Impulse.

Wir nehmen an vielen Veranstaltungen des BME teil, in denen aktuelle Themen und Trends aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. Das BME-Symposium ist dann das jährliche Highlight und die Stimmung dort ist immer ganz besonders. Die enge Vernetzung, die hier stattfindet, ist ebenso bereichernd wie wichtig.

Klaus-Dieter Schmidt
Geschäftsführer, Reyher

REYHER 

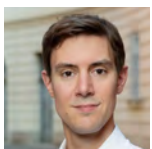
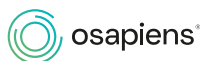
VOM START-UP ZUM PREMIUM-PARTNER DES 60. SYMPOSIUMS EINKAUF UND LOGISTIK 2025:



Das BME-Symposium ist für osapiens eine zentrale Plattform, um mit Entscheiderinnen und Entscheidern die zentralen Herausforderungen in Compliance, Transparenz und nachhaltigen Lieferketten zu diskutieren. Es zeigt sich jedes Jahr aufs Neue, wie wichtig dieser intensive Austausch ist, um praxisnahe Lösungen zu entwickeln und voneinander zu lernen.

Unternehmen stehen vor riesigen Herausforderungen: Wie lassen sich Wachstum und Nachhaltigkeit miteinander verknüpfen? Wie können sie Risiken in ihren Lieferketten minimieren? Das BME-Symposium gibt als zentrale Plattform für die Weiterentwicklung von Einkauf und SCM Antworten auf genau diese Fragen. Das Format ist für den Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik unverzichtbar.

Dunja Riehemann
VP Marketing, osapiens



Das BME-Symposium bietet Prewave eine einzigartige Gelegenheit, direkt mit Entscheidungsträgern im Beschaffungswesen in Kontakt zu treten: den Hauptnutzern unserer marktführenden Risikoinformationsplattform. Als Sponsor schätzen wir die Networking-Möglichkeiten, die der BME bietet, vor allem aber den Austausch von Ideen. Indem wir die Herausforderungen verstehen, denen unsere Kunden gegenüberstehen, entwickeln wir Technologien, die ihnen helfen, diese Hürden zu überwinden.

Seit 60 Jahren ist das BME-Symposium das führende Forum für die Einkaufs- und Logistikbranche. Auch in Zukunft sollte es ein Katalysator für Dialog, Wissenstransfer und Zusammenarbeit sein. Wir sehen diesen Austausch als wesentlich für den Aufbau resilienter Lieferketten an, deren Realisierung unsere Mission ist.

Harald Nitschinger
Mitbegründer und Geschäftsführer, Prewave



Das BME-Symposium ist für uns so wertvoll, weil wir viele unserer Kunden wiedersehen, die Möglichkeit haben, mit neuen Unternehmen zu sprechen und vor allem wertvolle Impulse mit nach Hause nehmen. Gerade im Einkauf erleben wir aktuell viel Bewegung und viel Dynamik. Deshalb ist es wichtig, sich auszutauschen und gemeinsam an den Problemen, aber auch an den Chancen und Potenzialen der Zukunft zu arbeiten. Gleichzeitig sieht man, was sich am Markt tut, und bleibt so immer am Ball.

Das BME-Symposium sollte auch künftig vor allem eines leisten: Menschen zusammenbringen, echte Begegnungen ermöglichen und den Austausch auf Augenhöhe fördern – so, wie wir es bei Tacto mehrfach im Jahr vorleben. In Zeiten von KI, hoher Dynamik und Informationsflut wird dieser physische Austausch noch relevanter.

Robert Kaiser
Head of Revenue, Tacto



Wir möchten an dieser Stelle allen Unternehmen unseren ausdrücklichen Dank aussprechen, die uns in der Vergangenheit als Aussteller oder Unternehmenspartner ihr Vertrauen geschenkt haben. Gleichzeitig danken wir allen Firmen, die sich in diesem Jahr engagieren: **60. Symposium Einkauf und Logistik – BME**

Alle genannten Partner sind auf dem 60. Symposium Einkauf und Logistik (12.–13. November 2025) in Berlin mit eigenen Aussteller-Ständen vertreten. Sie freuen sich auf Ihren Besuch und die Möglichkeit zum intensiven Meinungsaustausch.

#eLÖSUNGSTAGE

19.-20. MAI 2026 DÜSSELDORF

Mit
**großer
FACHMESSE**
für eProcurement-
Lösungen

EINKAUF NEU DENKEN: DIGITAL. SMART. ZUKUNFTSSICHER.

- #skillup4digital – aktuelle Impulse zu Digitalisierung und KI im Einkauf
- Spannende Best Practices – Keynotes, Fachvorträge, Workshops und Round Tables
- Größte eLösungs-Fachmesse im DACH-Raum – rund 100 Anbieter für Sie vor Ort
- Innovations-Update kompakt – Marktüberblick zu smarten Lösungen für den Einkauf
- B2B-Networking live – rund 1.000 Teilnehmer im intensiven Austausch



Interaktive Round Tables



Diskussion aktueller Fragestellungen in lockerer Atmosphäre

Spannende Fachvorträge



Einkäufer:innen geben exklusive Einblicke in ihre Praxis

Lösungsorientierte Solution Foren



Demo ausgewählter eLösungen unserer Partner live vor Ort

Intensive Workshops



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



Symposium-Highlights ...

RÜCKBLICK: Immer wieder ein gelungener Mix aus Fachinformation, Networking und Show.



GROSSE BÜHNE FÜR VIPs

Prominenz aus Wirtschaft, Sport und Kultur war auf dem Symposium stets dabei



2013: Kaya Yanar



2015: Oliver Kahn



2016: Dieter Kronzucker



2018: Bruce Dickinson, Iron Maiden



2019: Carsten Maschmeyer



2023: Uwe Seeler und Jörg Wontorra



**POLITIK-STARS
AUF DEM SYMPOSIUM**

gaben gern ihre Vistenkarte in Berlin ab.



2006: Theo Waigel



2008: Helmut Schmidt



2007: Richard v.
Weizsäcker



2011: Heiner Geißler



2013: Friedrich Merz



2014: Hans-Dietrich
Genscher



2015: Christian Wulff



2015: Joschka Fischer



2017: Gregor Gysi



2019: Christian Lindner



2023: Wolfgang Bosbach



2024: Peer Steinbrück



**BUNTES
ABENDPROGRAMM**

Showacts: von Abba bis Zappa!
Für jeden etwas dabei.





Künstliche Intelligenz: Werkzeug für den Einkauf der Zukunft

ePROCUREMENT: Künstliche Intelligenz (KI) wird den Einkauf verändern, aber nicht über Nacht. Drei Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Unternehmen den Wandel angehen und was der Einkauf tun muss, damit aus KI-Projekten echte Erfolge werden.

Kein Thema prägt den aktuellen Technologiediskurs so stark wie Künstliche Intelligenz. Weltweit setzen über 75 Prozent der Unternehmen KI in mindestens einer Funktion ein. Die Schwerpunkte liegen in Marketing, Vertrieb, Forschung, Entwicklung und Service. Den größten Nutzen sehen die Firmen im Neugestalten ihrer Arbeitsabläufe. Allerdings hat erst ein Fünftel der kürzlich von der Beratungsgesellschaft McKinsey dazu befragten 1.500 Unternehmen die Prozesse tatsächlich an die KI auch angepasst.

In der Praxis angekommen

In Deutschland nutzt jedes dritte Unternehmen KI, laut Bitkom fast doppelt so viele wie noch vor einem Jahr. Auch im Einkauf haben 32 Prozent Erfahrung mit KI-Einzelanwendungen. Weitere 50 Prozent wollen – gemäß einer Umfrage von Ivalua und Ardent unter 358 Einkaufschefs – in den nächsten zwölf Monaten einsteigen. Im Einkauf wird KI am häufigsten bei der Lieferantensuche, der Ausgaben- und Vertragsanalyse und im Risikomanagement eingesetzt. In der Logistik gilt KI ebenfalls als Zukunftstrend. Doch die Umsetzung hinkt hinterher: Nur zwölf Prozent der Firmen, die für den „Logistik Trend Compass

2025“ befragt wurden, nutzen KI in der Logistik in größerem Umfang. Vieles steckt noch in der Testphase.

Immer mehr Möglichkeiten für den Einkauf

Das Potenzial ist groß: Die Digitalisierungsexperten der Einkaufs- und SCM-Beratung amc haben 280 KI-Anwendungsfälle entlang von 88 Einzelprozessen in der Beschaffung identifiziert. Laufend kommen neue hinzu: „Vor einem Jahr sah der Markt noch völlig anders aus“, sagt Studienautor Fabian Kittel von amc. Der KI-Experte kuratiert für den BME die IT-/KI-Anbieterübersicht des eSOLUTIONS REPORT und aktualisiert für den Einkauf regelmäßig eine KI-Heatmap. „Für den Einkauf entstehen momentan immer mehr Möglichkeiten, sei es im Rahmen bestehender Procurement-Suiten, über Sonderlösungen oder als KI-Layer“, so Kittel.

Selbst die Qualität von Bestell-, Transaktions- und Lieferantendaten lässt sich mit KI verbessern. Fehlende Bestellbezüge von Rechnungen oder unsaubere Stammdaten sind also kein Grund mehr, auf Spend-Analysen und darauf basierende Warengruppen- und Verhandlungsstrategien zu verzichten.

EnBW: Wie KI bei der Energiewende hilft

Das Energieunternehmen EnBW hat sich schon früh mit der Technologie befasst. Die Kapazitäten im Einkauf und bei Lieferanten sind begrenzt, die Aufgaben hingegen gewaltig: Bis 2045 muss Deutschland seine Übertragungsnetze für die Klimaneutralität verdoppeln. Bis 2030 soll sich die Zahl der Solarparks um das Zweieinhalbfache erhöhen, die Stromproduktion durch Onshore-Windkraft nahezu verdoppeln. Gleichzeitig fordert der nachhaltige Umbau globaler Lieferketten den Einkauf, ebenso wie die Demografie, der Fachkräftemangel und zunehmende Risiken. Künstliche Intelligenz soll helfen, die Herausforderung zu bewältigen.

Das Ziel ist ein zentraler Datenpool, statt die Flut an Informationen aus den Lieferketten, Angebots- und Vertragsdokumente weiter in Einzelsystemen zu verarbeiten. Für die Risikobewertung werden die Daten mit Informationen etwa zur EU Deforestation Regulation (EUDR) oder zum Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) angereichert. Das neue Datenmodell dient allen Anwendungen im Einkauf, auch den KI-basierten, als Grundlage.

Datenverfügbarkeit und Prozesswissen

Jens Zoll leitet den Business Accelerator im EnBW-Einkauf. Er sagt: „Die Grundlagen für eine sinnvolle Verwendung von KI-Agenten sind Datenverfügbarkeit und Prozesswissen.“ Sein Team sieht den Einsatz von KI dort vor, wo Aufwand und Schmerzpunkte für Anforderer und Einkauf am größten sind: bei der Vergabe von komplexen Dienstleistungen wie im Hoch- oder Tiefbau. Kleinteilige Volumina beschafft EnBW bereits weitgehend automatisiert. Nun folgen komplexe Ausschreibungen, nicht selten mit buchdicken Angebotsunterlagen.

Vergaben beschleunigen

In neuen Projekten sollen KI-Agenten Einkauf und Fachbereiche unterstützen, passende Templates, Angebote, Verträge und Risikoprofile zu finden. „Angesichts der Komplexität können wir durch eine bessere Datenverfügbarkeit, schnellere Suche und Transparenz im Bestellprozess einen großen Nutzen stiften“, sagt Jens Zoll. „Diese Verfahren kosten Fachbereiche und Einkauf heute sehr viel Zeit.“

KI soll die Kommunikation im Ausschreibungsprozess in einen Standardprozess überführen, mit Nutzen und Zeitgewinn für alle Beteiligten. Damit die KI verlässliche Ergebnisse liefert (EnBW arbeitet mit dem System Procure-AI), müssen die Informationen in den richtigen Kontext eingebettet werden und alle Interaktionen, Informationspunkte, Daten an der richtigen Stelle vorliegen. Zoll: „KI-Agenten brauchen spezifisches Domänenwissen, sonst bleiben sie blind.“

Herausfordernd sind die Freitextbestellungen. „Unternehmensweit sind es zu viele Dokumente und Informationen,



KI-Experte Fabian Kittel von amc begleitet die Auswahl und Einführung von IT-Systemen und KI-Lösungen. Für den BME betreut er die Software- und KI-Marktübersicht des eSOLUTIONS REPORT.

als dass man eine KI hier einfach loslaufen lassen könnte“, so Zoll. Sein Team baut den notwendigen Kontext deshalb Schritt für Schritt auf, über einzelne Fragestellungen und Anwendungsfälle. Im Projektverlauf zeigt sich: Daten müssen angereichert, Warengruppenschlüssel präzisiert werden.

„Man muss seine Hausaufgaben machen“, warnt Zoll. Und man solle sich nicht von Showcases blenden lassen. „KI ist kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um den Businessnutzen zu maximieren“, betont er.

Die Rolle des Einkaufs verändert sich durch die Automatisierung: „Der Einkauf wird vom Fachexperten zum Steuerer von KI, vom Problemlöser zum Digitalisierer“, sagt Zoll. Entscheidend sei, den Menschen die Angst vor der Veränderung zu nehmen und sie zugleich mit guten Ergebnissen zu überzeugen.

Körper: Co-Piloten für den strategischen Einkauf

Seit 2024 testet der Hamburger Technologiekonzern Körper den Einsatz generativer KI im Einkauf. Der erste Pilot startete mit 30 Nutzern, seitdem kommen monatlich neue Anwendungsfälle dazu. Viele sind schon im Produktivbetrieb. Meist handelt es sich um pragmatische Lösungen für Alltagsprobleme: „Es sind nicht immer die hochkomplexen Fälle. Die einfachen Use Cases funktionieren am besten“, sagt Jan van Hueth, im Körper-Einkauf verantwortlich für die Digitalisierungsprojekte.

Kleine Use Cases, große Effekte

Besonders erfolgreich sind die Anwendungen, die aus dem Team stammen: „Die Ideen der Kolleginnen und Kollegen schaffen Akzeptanz und wecken ein hohes Interesse“, so van Hueth. Zwei Drittel der getesteten Anwendun- »



Jens Zoll leitet den Business Accelerator des EnBW-Einkaufs. Er entwickelt KI-Agenten und Use Cases für die Einkaufsorganisation des Energieversorgers.



Jan van Hueth verantwortet als Senior Project Manager bei Körber die IT- und Prozess-Excellence im Einkauf. Für den Technologiekonzern entwickelt er KI-Strategien und betreut deren Umsetzung.

gen kommen vom Anbieter (Körber nutzt das System von Ivalua), alle anderen aus dem Unternehmen. Alle Anwendungen werden in die globale eLösung eingebettet.

Akzeptanz durch Beteiligung

Anfangs habe man viel experimentiert. „Man braucht Zeit, um ein Gefühl für die Technologie und ihren Nutzen zu entwickeln“, sagt van Hueth. Sein Tipp: mit KI dort zu starten, wo bereits globale, IT-gestützte Prozesse bestehen.

Zu den im Einkauf kürzlich implementierten KI-Anwendungen zählen:

- › automatisierte Vertragszusammenfassungen
- › Abfragen von Materialnummern (inklusive Angabe, wann und wo Materialien zuletzt ausgeschrieben wurden)

Die Energiewende ist für den Einkauf aufgrund der Projektfülle herausfordernd. EnBW will Einkäufer und Fachabteilungen deshalb mithilfe von KI entlasten.



- › automatisch generierte Vertraulichkeitsvereinbarungen, samt Kontext und Gesellschaftsbezug für neue Projekte
- › datenbasierte Analysen

Die Erfahrungen sind durchweg positiv: „Die KI erleichtert die Arbeit, ohne dass tiefe Systemeingriffe notwendig sind. Die technischen Anpassungen sind deutlich weniger aufwendig als bei klassischen IT-Projekten“, berichtet van Hueth. Körber gilt im Einkauf als Vorreiter in Sachen Digitalisierung. Doch Jan van Hueth mahnt: „Man muss die eigenen Daten in Ordnung bringen, sonst funktioniert KI nicht.“

Lohnende Aufgaben erledigen

Zwei Vollzeitkräfte betreuen im Einkauf die KI-Projekte, unterstützt von der IT-Abteilung und Schnittstellenbereichen. Wichtig seien, so van Hueth, regelmäßige Feedback- und Anpassungsschleifen, die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats und die Beachtung der regulatorischen Vorgaben.

Nach textlastigen Aufgaben wie Verträgen und Ausschreibungen geht es nun in zahlengetriebene Szenarien, etwa den automatischen Rechnungsabgleich mit Rahmenverträgen. „Das ist ein taktisch wichtiges, aber auch ressourcenintensives Feld“, erklärt van Hueth. „Viele lohnende Aufgaben, die bisher liegen blieben, können wir künftig mithilfe von KI angehen“, freut er sich.

RTL: Worauf es beim KI-Einkauf ankommt

Für RTL Deutschland arbeiten 1.700 Journalistinnen und Journalisten sowie 1.000 Technik- und Datenexperten. Bereits heute kommt bei der Produktion von Medieninhalten KI zum Einsatz, sei es, um Inhalte zu verifizieren, Desinformation zu verhindern, Journalisten bei der Einordnung der Relevanz von Agenturmeldungen zu unterstützen oder um im Jugendschutz Inhalte zu klassifizieren. Hierfür müssen

Systeme entwickelt, Lizenzen gekauft, Verträge geschlossen und Abrechnungsmodelle vereinbart werden.

Lead Buyer Hazim Okanovic ist für den Medienkonzern mit dem Einkauf von KI-Tools und Lizenzen betraut. Mit seiner Erfahrung weiß er, wann sich KI lohnt und wann nicht. Sein Maßstab: KI muss die Produktivität steigern, Prozesse beschleunigen oder die Qualität von Entscheidungen verbessern. Und sie muss sich an den realen Herausforderungen des Einkaufs messen lassen. „Der größte Nutzen entsteht nicht durch die Technologie, sondern durch organisatorische und prozessuale Veränderungen“, sagt Okanovic. „Die Investition lohnt sich nur, wenn ein klarer Business Case vorliegt.“

Wichtig sei der Blick auf den Return on Investment über den gesamten Lebenszyklus. „Die Effekte zeigen sich meist mittel- bis langfristig. Man sollte sich von kurzfristigen Produktionsgewinnen nicht blenden lassen.“ KI unterliege einem Produktivitätsparadoxon.

Weitere Parameter sind Abrechnungsmodelle und Datenhoheit. „Ob man ein eigenes Tool entwickelt, ein System einkauft oder mit Partnern arbeitet, hängt von den Rahmenbedingungen ab“, erklärt Okanovic.

Seine Erfahrung:

- › Eigene Lösungen lohnen bei Entwicklungszyklen von 18 bis 30 Monaten und großen Budgets, mit dem Vorteil der vollständigen Datenhoheit.
- › Wer Systeme zukaufte, verkürzt die Entwicklungszeit auf vier bis zwölf Wochen, geht aber größere Abhängigkeiten und höhere regulatorische Risiken ein.
- › Partnermodelle bieten einen Mittelweg: mit drei bis sechs Monaten Entwicklungszeit und geteilten Risiken.

Okanovic: „Beim KI-Einkauf ist entscheidend, wo die Daten liegen. Und wie man sicherstellt, dass die Abrechnung transparent und skalierbar ist.“ Großen Sprachmodellen misst Okanovic im Einkauf vor allem dann einen Wert bei, wenn sie tief im Beschaffungsprozess verankert sind:

Der Technologiekonzern Körber gilt im Einkauf als digitaler Vorreiter. Das betrifft auch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.



Fotos: © Körber, privat



Hazim Okanovic ist als strategischer Lead Buyer mit der Beschaffung und Lizenzierung von KI-Systemen für den Medienkonzern RTL betraut.

etwa bei der Angebotsanalyse, der Texterstellung oder der Lieferantenbewertung.

Die größte Hürde sieht er nicht in der Technologie selbst, sondern im Wandel der Organisation: „Ohne Change Management wird KI im Einkauf nicht erfolgreich sein.“ Zugleich betont er: „Generative KI unterstützt den Einkauf in der gesamten Entscheidungsphase.“

KI wie ein Team-Mitglied einbinden

Und doch unterscheiden sich KI-Projekte von klassischen IT-Projekten. KI-Experte Fabian Kittel warnt vor einer falschen Erwartungshaltung: „KI ist kein Tool, sondern ein neues Team-Mitglied, das sehr viel Input und Feedback benötigt, um korrekt arbeiten zu können.“ Die Systeme würden dem Einkauf die Arbeit auch nicht komplett abnehmen. Sie könnten – bei gutem Onboarding, Input und Prozessdesign – den Einkauf jedoch hervorragend unterstützen. „Menschen treffen häufig eine ausreichend gute Entscheidung anstelle der optimalen – mit KI wird das anders.“

Annette Mühlberger, Fachjournalistin

Redaktioneller Hinweis:

Auf www.bme.de/bip veröffentlichen wir ab 12. November 2025, dem Erscheinungstag der BIP-November-ePaper-Ausgabe, ein Interview mit Rechtsanwalt Kristian Borkert über rechtliche Aspekte beim Einsatz Künstlicher Intelligenz im Einkauf.



Intensive Diskussion zur Kreislaufwirtschaft: Beim Abschlussplenum des BME Sustainable Procurement Summit 2025 in Darmstadt standen die Potenziale ressourcenschonender Beschaffung im Mittelpunkt.

„Nachhaltigkeit ist unternehmerische Verantwortung“

VERANSTALTUNG: Nachhaltigkeit bleibt eine Kernaufgabe für die Unternehmen. Das wurde auf dem Sustainable Summit des BME in Darmstadt deutlich. Auf der Fachkonferenz für nachhaltige Beschaffung wurden wieder informative Keynotes sowie intensive Workshops, Round Tables und Deep Dives präsentiert.

Der diesjährige Sustainable Procurement Summit des BME in Darmstadt lieferte klare Impulse für die Zukunft der Beschaffung: Rund 170 Teilnehmende diskutierten über zwei Konferenztage, wie sich auf Basis nachhaltiger Strategien Einkauf und Supply Chain zukunftsfähiger aufstellen können.

„Nachhaltigkeit ist und bleibt ein zentrales Thema der Unternehmen und damit auch der Einkaufs- und SCM-Verantwortlichen“, lautete der einhellige Tenor der Referenten und Teilnehmenden. In einer Zeit, in der politische und gesetzgeberische Rahmenbedingungen rund um das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) zunehmend vage erscheinen, setzte der Summit damit ein deutliches Zeichen:

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen keine Option, sondern gerade jetzt eine unternehmerische Verantwortung.

Strategische Resilienz aufbauen

Viele Unternehmen stehen vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage unter enormen Kostendruck. Doch gerade dieser Druck kann nach Einschätzung der Experten zum Innovationsmotor werden. Nachhaltige Beschaffung bietet die Chance, strategische Resilienz aufzubauen, Risiken zu minimieren und neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. In zahlreichen Vorträgen und Workshops des Sustainable Procurement Summit wurde deutlich: Wer Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil seiner Einkaufsstrategie versteht, kann nicht nur ge-

gesetzliche Anforderungen besser erfüllen, sondern auch Wettbewerbsvorteile generieren.

Ein zentrales Thema in diesem Kontext war die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Einkaufsprozesse – von der Lieferantenauswahl über die Vertragsgestaltung bis hin zur Erfolgsmessung. Dabei wurde auch die Notwendigkeit betont, Sustainability Skills im Einkaufsteam zu fördern und Raum für neue Ideen und mutige Ansätze zu schaffen.

Kreislaufwirtschaft als Hebel für Kostensenkung

Ein Höhepunkt des zweiten Konferenztages war die Paneldiskussion „Wie sich mit Kreislaufösungen die Beschaffungskosten senken lassen“. Die Diskussion unterstrich: Kreislaufwirtschaft ist weit mehr als ein ökologisches Konzept, sie bietet auch ökonomische Vorteile.



Intensives Networking: Der direkte Meinungs- und Erfahrungsaustausch stand in Darmstadt im Mittelpunkt zahlreicher Gesprächsrunden.

Nachhaltigkeit im Einkauf entscheidet zunehmend über die Wettbewerbs- und Lieferfähigkeit als Geschäftspartner.

Dr. Lars Kleeberg, BME-Hauptgeschäftsführer

Abfall als Wertstoff zu begreifen, Materialflüsse neu zu denken und Einkauf und Verkauf stärker zu verzahnen, eröffne neue Synergien. Voraussetzung dafür sei jedoch, dass Kreislaufösungen in bestehende Prozesse integriert werden – im Unternehmen selbst ebenso wie bei Lieferanten. „Wertschöpfung in der Kreislaufwirtschaft ist Magie, wenn die richtigen Barrieren überwunden werden“, lautete das prägnante Fazit des Panels.

Nachhaltige Beschaffung als Innovationstreiber

Direkt im Anschluss knüpfte Ulrich Lichtenthaler von der International School of Management in seiner Abschluss-Keynote an diese Diskussion an. Er machte deutlich, dass nachhaltige Beschaffung nicht nur Pflichtaufgabe sei, sondern ein Treiber für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

Dabei griff er die Worte eines Chief Sustainability Officer eines DAX-40-Unternehmens auf: „In fünf bis zehn Jahren sprechen wir nicht mehr von nachhaltiger Beschaffung, weil die gesamte Beschaffung mit Nachhaltigkeit zu tun hat.“ Nachhaltigkeit werde zur Normalität. Dies sei eine große Chance für die Rolle der Einkaufsorganisationen.

Resümee und Ausblick

Dieser Ausblick verdeutlichte, wie tiefgreifend der Wandel ist, der Einkauf und Supply Chain in den kommenden Jahren prägen wird. Der Summit zeigte eindrücklich: Nachhaltigkeit eröffnet enorme Chancen, die strategische Rolle des Einkaufs zu stärken. Der Weg zur Kreislaufwirtschaft mag langwierig sein, doch er ist unverzichtbar.

Der BME dankt allen Teilnehmenden, Referenten und Sponsoren für zwei inspirierende Tage voller Austausch und Vernetzung und freut sich auf ein Wiedersehen beim Sustainable Procurement Summit 2026 – erneut in Darmstadt.



Auch das Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke gab in Darmstadt seine Visitenkarte ab. Der BME ist seit drei Jahren Netzwerkpartner.



„Künstliche Intelligenz trifft Kreislaufwirtschaft“ war am 10. April 2025 das Motto des Tages der Logistik im Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH (BIBA).

Roadshow macht den Mittelstand zukunftsfähig

STARTHILFE FÜR DEN DIGITALEN WANDEL: Am 1. November 2022 erfolgte der Auftakt für das Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke. Das Projekt wird mit 5,4 Millionen Euro durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) gefördert. Der BME ist seit drei Jahren Netzwerkpartner.

Auftrag des [Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke](#) ist es, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland das nötige Rüstzeug für die digitale Zukunft zu geben. Im Fokus steht die erfolgreiche Zusammenarbeit in intelligenten, digital unterstützten Netzwerken. Als Konsortialpartner des Zentrums ist der BME seit Anfang 2023 auf Deutschlandtour. Die Roadshow hatte zum Ziel, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und resiliente Lieferketten in die 38 Regionen des Verbandes zu bringen – praxisnah, interaktiv und mit einem besonderen Blick für den Einkauf mittelständischer Unternehmen. Denn gerade der Einkauf steht im Zentrum vieler Transformationsprozesse und wird zunehmend zum Innovationstreiber.

„Mit einer bundesweiten Roadshow, einem begleitenden Transferdialog mit Qualifizierungs-, Vernetzungs- und Dialogformaten sowie Fokusgruppen zahlen wir auf unseren Auftrag zum Transfer ein“, betont Mirjam Zeller, Geschäftsführerin der BME Marketing GmbH und BME-Koordinatorin der Roadshow.

Technologie hautnah: Von der Küche bis zur Blockchain

Die Roadshow machte die Digitalisierung greifbar – mit Demonstratoren, Live-Tests und Best-Practice-Beispielen. Hier sind einige der insgesamt 38 BME-Stationen im Überblick:

- › **Heilbronn:** Prof. Dr. Carola Schulz von der Hochschule Heilbronn zeigte unter dem Motto „Just in time: von der Küche auf den Teller“, wie digitale Prozesse in der Individualgastronomie effizient umgesetzt werden können.
- › **Nürnberg:** In der IHK Nürnberg für Mittelfranken konnten Teilnehmende KI-gestützte Prozessoptimierung und Blockchain-Anwendungen in der Maschinenkommunikation selbst ausprobieren.
- › **Hamburg:** Der Medizin- und Sicherheitstechnik-Hersteller Dräger präsentierte ein zweijähriges Digitalisierungskonzept. Dabei handelt es sich um ein Paradebeispiel für nachhaltige Transformation im Mittelstand.

- › **Bremen:** Auf dem Tag der Logistik wurden Augmented-Reality-Assistenzsysteme, energieautarke Mikronetze und CO₂-Visualisierung vorgestellt – Technologien, die Einkauf und Logistik revolutionieren.

Nachhaltigkeit und Resilienz: Zukunftsthemen im Dialog

Neben der Digitalisierung standen auch Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft im Mittelpunkt. In Koblenz sprach Lisa Schlömer vom Fraunhofer-Institut über digitale Lösungen zur Schließung von Materialkreisläufen. In Wuppertal diskutierten Experten und Expertinnen des Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP), wie Künstliche Intelligenz (KI) zur nachhaltigen Transformation beitragen kann und wo sie selbst nachhaltiger werden muss.

In Koblenz zeigte Ole Pötter, Einkaufsleiter der Weig Holding GmbH & Co. KG, wie KI im SAP-Umfeld Einkaufsprozesse automatisiert, Preisentwicklungen analysiert und Lieferantenbewertungen objektiviert. KI wird dabei nicht als Ersatz, sondern als intelligenter Partner verstanden, der operative Aufgaben übernimmt und strategische Entscheidungen unterstützt.

In Kiel präsentierte Marco Schröder, Leiter Strategischer Einkauf des Kompressoren-Herstellers J.P. Sauer & Sohn Maschinenbau GmbH, Methoden zur systematischen Analyse von Kostenerhöhungen und Strategien für erfolgreiche Preisverhandlungen – ein Thema, das angesichts globaler Unsicherheiten und steigender Rohstoffpreise aktueller denn je ist.

„Unser Ziel ist es, den Mittelstand fit für die Zukunft zu machen – durch die Vernetzung in effizienten, nachhaltigen und digital unterstützten Wertschöpfungsnetzwerken“, sagte Bettina Bartz, Geschäftsführerin des Mittelstand-Digital Zentrums WertNetzWerke, der BIP-Redaktion. Gerade in Zeiten rasanter Veränderungen und wachsender Anforderungen an Transparenz, Nachhaltigkeit und Resilienz sei es ihrer Ansicht nach „entscheidend, dass Unternehmen



Augmented Reality im Selbsttest: ein Fachbesucher im Gespräch mit Eva-Maria Winteroll, Projektmanagerin, Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke

nicht isoliert agieren, sondern gemeinsam Innovationen vorantreiben und Werte schaffen“.

Fazit: Netzwerk in Bewegung

Die Roadshow WertNetzWerke ist mehr als nur eine Veranstaltungsreihe. Sie steht für einen lebendigen Dialog mit dem Mittelstand und zeigt, wie Digitalisierung konkret funktioniert, wo sie echten Mehrwert schafft und wie Unternehmen gemeinsam resilienter werden können. Resiliente Lieferketten, transparente Datenflüsse und nachhaltige Einkaufsstrategien werden zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Hier spielt der Einkauf eine Schlüsselrolle: Als Schnittstelle zwischen Markt, Lieferanten und internen Prozessen wird er durch KI, digitale Tools und neue Strategien zum Treiber von Innovation und Nachhaltigkeit.

Eva-Maria Winteroll, BME Marketing GmbH

Mit der Roadshow WertNetzWerke schaffen wir eine einzigartige Plattform für kleine und mittlere Unternehmen, um Digitalisierung nicht nur zu erleben, sondern aktiv zu gestalten.

Bettina Bartz, Geschäftsführerin des Mittelstand-Digital Zentrums WertNetzWerke

Wie Kaiser Elektronik den Einkauf neu definiert

KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN IM WANDEL: Im Mittelstand fallen Entscheidungen schneller, Strukturen sind flacher, und der Einfluss jeder Abteilung ist spürbar. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich die Bedeutung eines strategisch denkenden Einkaufs.

Der Mittelstand prägt die deutsche Wirtschaft wie kaum ein anderer Unternehmensbereich. Kleine und mittlere Unternehmen bilden nicht nur die Mehrheit der Firmenlandschaft, sondern stellen auch den Großteil der Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze bereit. Gerade ihre Flexibilität, flache Hierarchien und die Nähe zu Kunden ermöglichen es ihnen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und Innovationen umzusetzen. Gleichzeitig tragen diese Unternehmen entscheidend zur Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft bei. Ein Aspekt, der gerade in Zeiten globaler Krisen besonders sichtbar wird.

Bei der Kaiser GmbH & Co. KG, einem familiengeführten Unternehmen und Hidden Champion im Bereich Elektroinstallation, hat Einkaufsleiter Alexander F. Schmale seinen Bereich innerhalb von fünf Jahren vom reinen Kostenblock zum Motor für Innovation, Beschäftigung und Resilienz

transformiert. Im BME-Podcast „KaufKraft“ – Der Entscheidungstalk erläutert er die Schritte zur erfolgreichen Umsetzung der neuen Einkaufsstrategie.

Krisen als Beschleuniger

Als Schmale 2018 die Leitung des Einkaufs übernahm, arbeitete der Bereich noch stark lokal und autark in den vier Landesgesellschaften der Kaiser Group. Doch die Herausforderungen der vergangenen Jahre, von Corona über die Flut an der A 45 bis hin zu den wirtschaftlichen Folgen des Ukraine-Kriegs, machten deutlich: Eine neue Einkaufsstrategie war dringend notwendig. „Wir mussten uns schneller als geplant neu ausrichten“, erzählt Schmale im BME-Podcast. „Die Roadmap war bereits fertig, aber die Ereignisse haben sie über Nacht Realität werden lassen.“ Dank partnerschaftlicher Beziehungen zu Lieferanten konnte Kaiser jederzeit lieferfähig bleiben. „Das geht nur,



Die Kaiser Group hat sich seit ihrer Gründung vor mehr als 120 Jahren laut eigenen Angaben zu einer der bedeutendsten europäischen Marken für Elektro-, Industrie- und Glasfaserinstallationssysteme entwickelt.

wenn man Lieferanten nicht als zu melkendes Objekt betrachtet, sondern gemeinsam an Qualität, Innovation und Lieferfähigkeit arbeitet“, betont er.

Von Kostenfokus zu Wertorientierung

Ein zentraler Hebel der Transformation sei Value Sourcing. „Wir unterscheiden bewusst zwischen Billig und Günstig“, erklärt Schmale. „Billig bedeutet, nur auf den Preis zu achten, ohne zu prüfen, welchen Nutzen man erhält. Günstig heißt, wertorientiert zu kaufen, die beste Kombination aus Preis, Qualität und Nutzen.“

Ein Praxisbeispiel sei die UP1-Dose, ein Produkt, das Elektroinstallateuren erheblich Zeit spare: Schmale: „Der Installateur hat 25 Prozent mehr Platz in der Dose und spart 50 Prozent der Einbaupzeit. Solche Innovationen sind nur möglich, wenn Einkauf, Forschung und Entwicklung sowie Lieferanten eng zusammenarbeiten.“

Teamkultur und Change Management

Die Umgestaltung des Einkaufs habe ein Umdenken im Team erfordert. „One Team, One Goal“, beschreibt Schmale das Leitprinzip. „Jeder muss abgeholt werden, vom operativen Einkäufer bis zur strategischen Leitung. Transparenz und Storytelling sind entscheidend, damit jeder sieht, welchen Einfluss seine Arbeit auf den Unternehmenserfolg hat.“ Stakeholder würden frühzeitig eingebunden, Meilensteine gemeinsam festgelegt und regelmäßig kommuniziert. „Das Trommeln ist wichtig, damit auch Skeptiker an Bord kommen“, so Schmale. Wenn man zeige, wie der Einkauf direkt zum Unternehmenserfolg beitrage, verstehe das jeder.

Digitalisierung und Matrixorganisation

Zukunftsfähigkeit bedeutet für den in Schalksmühle/Nordrhein-Westfalen ansässigen Industriebetrieb auch, organisatorische Grenzen zu überwinden. Die Matrixorganisation Sorge dafür, dass Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Wissen eingesetzt werden. „Wir wollen nicht restrukturieren, wir wollen Synergien schaffen. So können Experten auf Augenhöhe mit F&E und Lieferanten zusammenarbeiten“, betont Schmale. Digitale Tools unterstützten diesen Ansatz: „Mit unserem SM-System können alle Standorte remote zusammenarbeiten. Innovationen lassen sich so schneller und effizienter umsetzen.“

Blick nach vorn

Auch nach fünf Jahren Transformation bleibt Schmale ehrgeizig: „Wir werden die Matrixorganisation weiter ausbauen, die Digitalisierung noch stärker nutzen sowie Risikomanagement, Supply-Chain-Resilienz und Nachhaltigkeit weiter fokussieren. Stillstand gibt es bei uns nicht.“

Seine Botschaft an andere Mittelständler: „Investiert in euren Einkauf! Ein guter Einkauf macht jedes Unternehmen besser, nicht nur in puncto Kosteneffizienz, sondern auch



**„Investiert in euren Einkauf!
Ein guter Einkauf macht jedes
Unternehmen besser.“**

Alexander F. Schmale,
Leiter Einkauf der Kaiser Elektronik GmbH & Co. KG

mit Blick auf Innovationskraft, Resilienz und Kundennutzen.“

Save the Date: Wer Alexander Schmale und seine Erfahrungen aus erster Hand erleben möchte, hat dazu Gelegenheit beim 7. Einkaufsforum Mittelstand des BME am 2. und 3. März 2026 in Mannheim. Dort wird er als Referent über die Zukunft des Einkaufs im Mittelstand sprechen.

Ivonne Damm, BME Marketing GmbH

BME-Podcast „KaufKraft“ – Der Entscheidertalk

- › Interessante Persönlichkeiten, lebendiger Erfahrungsaustausch, abwechslungsreiche Interviews, tiefe Einblicke: All das erwartet Sie in unserem [BME-Podcast „KaufKraft“ – Der Entscheidertalk](#).
- › Kurze Impulse und Insights aus der Mitte der Procurement Community. Diese Vorzüge soll auch unser Podcast zur Geltung bringen.



Jetzt reinhören!

Einkauf als Hebel zur Krisenbewältigung

RISIKOMANAGEMENT: Eine aktuelle Umfrage von BME und ERA Group zeigt, wie Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistung auf die anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit reagieren. Über 200 Entscheider geben Einblick in Strategien, Prioritäten – und ihre Erwartungen an die Politik.

Globale Unsicherheiten, hohe Energiekosten und regulatorische Anforderungen sind Gründe dafür, dass viele Unternehmen in der DACH-Region ihre wirtschaftliche Lage derzeit als sehr angespannt beurteilen und teilweise um ihre Existenz fürchten. Eine Verbesserung der Situation wird erst ab 2026 erwartet. Eine aktuelle Umfrage der ERA Group in Zusammenarbeit mit dem BME zu den Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen zeigt allerdings auch, dass der Einkauf durch Maßnahmen wie konsequentes Lieferantenmanagement und Digitalisierung einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung der Unternehmen und damit zu deren Stabilität leisten kann.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Umfrage:

- › Knapp die Hälfte der Unternehmen sieht sich stark bis existenzbedrohend von den aktuellen Krisen betroffen. Die größten Herausforderungen sind dabei Bürokratie (knapp 90 Prozent), volatile Energie- und Rohstoffpreise (knapp 80 Prozent) sowie Arbeitskräftemangel und Personalkosten (gut 70 Prozent).

- › Eine Trendwende Richtung Wachstum erwarten 70 Prozent der Unternehmen frühestens ab 2026.
- › Top-Priorität zur Krisenbewältigung haben die Erschließung neuer Märkte und Kunden, der Ausbau digitaler Prozesse, die Sicherung der Liquidität und die Optimierung der Beschaffungskosten. Nachhaltigkeit ist derzeit für die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden von nachrangiger Bedeutung.
- › Der Einkauf gewinnt im Hinblick auf die Krisenbewältigung an Bedeutung. Die Unternehmen setzen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Herausforderungen auf stabile Partnerschaften zur Absicherung der Lieferketten (85 Prozent), Kostenoptimierung durch Verhandlungen mit Bestandslieferanten (85 Prozent) und Diversifizierung der Lieferantenbasis (gut 70 Prozent).
- › Die Digitalisierung könnte durch die wirtschaftlichen Herausforderungen einen Schub erhalten: Gut 80 Prozent der Unternehmen erwarten Effizienzsteigerungen durch Prozessoptimierung und Digitalisierung. Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung planen 76 Prozent.

BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg: „Die Umfrage zeigt klar die Herausforderungen auf, mit denen die deutsche Wirtschaft und damit auch unsere Community derzeit zu kämpfen hat. Die Ergebnisse, aber auch der vorsichtige Optimismus für das kommende Jahr werden durch den aktuellen, mit dem BME erstellten HCOB Einkaufsmanagerindex Deutschland (EMI) bestätigt, der ebenfalls positive Geschäftserwartungen der Einkaufsmanager gemessen hat. Jetzt liegt es mit an der Politik, verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, da Deregulierung, stabile Energiepreise und Planbarkeit essenzielle Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Aufschwung sind.“

[Die Ergebnisse der Umfrage zum Download](#)



Digitales Lieferantenmanagement: Must-have für den Einkauf

STRATEGIEN: Knapp 90 Prozent der Befragten sehen die Fähigkeit, neue Lieferanten zügig zu integrieren, als zentralen Faktor für unternehmerisches Wachstum. Das ist ein Ergebnis der aktuellen Umfrage „Einkaufsbarometer Mittelstand 2025“ von BME und Onventis.

Globale Unsicherheiten, regulatorische Anforderungen und steigende Erwartungen an Nachhaltigkeit fordern kleine und mittlere Unternehmen (KMU) heraus. Das aktuelle Einkaufsbarometer Mittelstand 2025 zeigt: Betriebe, die auf digitale Plattformlösungen und datenbasierte Lieferantenbeziehungen setzen, sichern sich entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Die Onventis GmbH hat in Zusammenarbeit mit dem BME sowie der ESB Business School über 350 Einkaufsverantwortliche aus dem europäischen Mittelstand befragt. Die Ergebnisse liefern einen klaren Blick auf den Status quo – und auf das, was jetzt zählt.

Die wichtigsten Erkenntnisse:

- › Knapp 90 Prozent der Befragten sehen die Fähigkeit, neue Lieferanten zügig zu integrieren, als zentralen Faktor für unternehmerisches Wachstum.
- › 80 Prozent sehen ihren größten Digitalisierungsbedarf im Lieferantenmanagement.
- › Knapp 50 Prozent bewerten ihr aktuelles Beschaffungssystem als unzureichend für wirksames Risikomanagement.
- › Für mehr als 80 Prozent der Befragten ist die Echtzeit-Zusammenarbeit mit Lieferanten ein entscheidender Faktor.
- › 78 Prozent sehen Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) als unverzichtbar zur Effizienzsteigerung.
- › 63 Prozent sind der Ansicht, dass die Nutzung von KI zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten und zur Innovationsförderung beiträgt.
- › 66 Prozent der Umfrageteilnehmenden betrachten ESG-Kriterien als festen Bestandteil ihrer künftigen Beschaffungsstrategie.

„Die Studie belegt, dass KMU noch mit Defiziten beim Einsatz digitaler Technologien zu kämpfen haben. Vor allem



KI-Lösungen werden von der Mehrheit der Umfrageteilnehmenden zwar als erfolgskritisch angesehen, zur Optimierung ihrer Beschaffungsprozesse aber nur zögerlich eingesetzt. Angesichts wachsender geopolitischer Spannungen und fragiler werdender Lieferketten sollten diese Instrumente jedoch intensiver genutzt werden, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können“, kommentiert BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg die aktuellen Studienergebnisse. Gerade KI-basierte Analysen seien der Schlüssel, um Risiken in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen, Beschaffungsprozesse zu automatisieren, Compliance-Vorgaben in Echtzeit umzusetzen und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

Weitere Ergebnisse des Einkaufsbarometers Mittelstand: Nur eines von vier Unternehmen nutzt derzeit eine digitale Plattform zur Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten – trotz hoher Relevanz für Resilienz und Effizienz. Fast 60 Prozent der Befragten sehen fehlende Zeit und personelle Ressourcen als größte Hürde bei der Digitalisierung ihrer Lieferantenprozesse. Und: Mehr als 75 Prozent der Firmen haben durch gestörte Lieferketten erhebliche Mehrkosten verzeichnet.

[Download-Link zur Umfrage](#)

Global Sourcing 2025–2026: Einkauf zwischen Digitalisierung, Risiken und neuen Spielregeln

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: Die wachsenden geopolitischen Bedrohungen erhöhen nicht nur die Volatilität der internationalen Märkte, sondern werden zunehmend zur Belastung für die Weltwirtschaft. Die fragile Lage verlangt insbesondere von Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management ein proaktives Risikomanagement. BIP hat sich in der BME-Community umgehört und den Status quo des Einkaufs skizziert.

Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen sind im Dauerstress. Angesichts der großen Zahl von Veränderungen müssen sie sich zurzeit neu erfinden. Digitalisierung, Geopolitik und staatliche Regulierungswut verlangen ihnen alles ab. In den Betrieben geht es heute längst nicht mehr nur um bloße Kostenoptimierung oder Qualitätssicherung. Vielmehr sind jetzt effektive und wirksame Einkaufsstrategien gefragt. Es geht vor allem um die Resilienz und Nachhaltigkeit der Lieferketten. Dabei ist Künstliche Intelligenz (KI) ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Digitalisierung als Chance und Bürde

Digitale Tools ermöglichen die Echtzeit-Überwachung von Lieferketten, KI-gestützte Prognosen und verbesserte Risikoanalysen. Doch die EU-Kommission warnt, dass die digitale Transformation in der Europäischen Union langsamer voranschreitet als erforderlich. Für Einkaufsabteilungen bedeutet dies: Investitionen in IT-Systeme und Datenschnittstellen sind unvermeidlich; gleichzeitig steigen aber auch die Anforderungen an Datenschutz und Integrationsfähigkeit.

**Für die BME-Community
bleiben Lieferkettenrisiken
ein zentraler
Handlungsfaktor.**

Olaf Holzgreffe, Leiter International des BME

Lieferketten unter Druck

Für die Mitgliedsunternehmen des BME bleiben Lieferkettenrisiken ein zentraler Handlungsfaktor. Das Ifo Institut berichtet, dass rund 58 Prozent der deutschen Industriebetriebe ihre Beschaffungsbasis bereits diversifiziert haben. Multisourcing, Nearshoring und strategische Lagerhaltung gewinnen an Bedeutung, um die Abhängigkeiten von einzelnen Regionen oder Lieferanten zu reduzieren. Dies zeigt sich auch in den Umfragen des BME. Danach waren die drei wichtigsten Maßnahmen des Einkaufs der Ausbau alternativer Lieferketten, die Intensivierung der Digitalisierung der Lieferkette und die Suche nach alternativen Beschaffungsmärkten.

Globale Handelsströme verschieben sich

Aktuelle Daten des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass sich die Import- und Exportvolumina des deutschen Außenhandels zunehmend verlagern, insbesondere im Verhältnis zu China und den USA. Für den Einkauf bedeutet das, länderspezifische Risiken stärker in die eigene Kalkulation einzubeziehen und rechtliche Vorgaben im Blick zu behalten. Es bedeutet aber auch, die Potenziale unterschiedlicher Märkte zu kennen und für den eigenen Geschäftserfolg zu nutzen. Der BME unterstützt deutsche Unternehmen aktiv dabei. So veranstaltete der Verband im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und in Zusammenarbeit mit den Deutschen Auslandschandelskammern (AHK) 2025 insgesamt fünf Einkaufsinitiativen: Westbalkan, Indien, Südostasien, das Baltikum und Finnland sowie der Maghreb. Im Verbund mit weiteren Aktivitäten wie den Procurement & Supply Foren des BME sowie mehreren Sourcing-Reisen standen dabei mehr als 25 Länder im Fokus. „Mein Team und der BME haben in diesem Jahr rund 1.000 B2B-Meetings für weit über 100 Einkaufsorganisationen organisiert“, berichtet Olaf Holzgreffe, Leiter International des BME. Local for Local, Stärkung der europäischen Lieferkette, Lieferkettendiversifikation oder Ausbau des Multiple Sourcing seien

das Gebot der Stunde. Es werde aber auch deutlich, dass Europa, und hier insbesondere der Osten des Kontinents, noch großes ungenutztes Potenzial für lukrative B2B-Geschäfte biete.

Das zeigen auch aktuelle Zahlen der Juni-Umfrage des BME (siehe Grafik). Südosteuropa, Indien, ASEAN und China werden von deutschen Einkäufern ebenfalls als potenzielle Beschaffungsmärkte wahrgenommen.

„Wir werden auch 2026 für die BME-Community und den Einkauf bereits erschlossene, aber auch neue potenzielle Beschaffungsmärkte der Zukunft im Blick behalten“, so Olaf Holzgreffe weiter.

KMU stärker unterstützen

Die BME-Aktivitäten sind vor allem auf die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen gerichtet. Das gilt beispielsweise bei der Suche nach passenden Lieferanten oder bei der Wahl der passenden Beschaffungsstrategie. Der Mittelstand benötige aber auch Hilfe bei der Digitalisierung seiner Geschäftsprozesse. So können Konzerne meist auf eigene IT-Plattformen, breite Lieferantennetzwerke und Kapitalreserven zurückgreifen, während mittelstän-

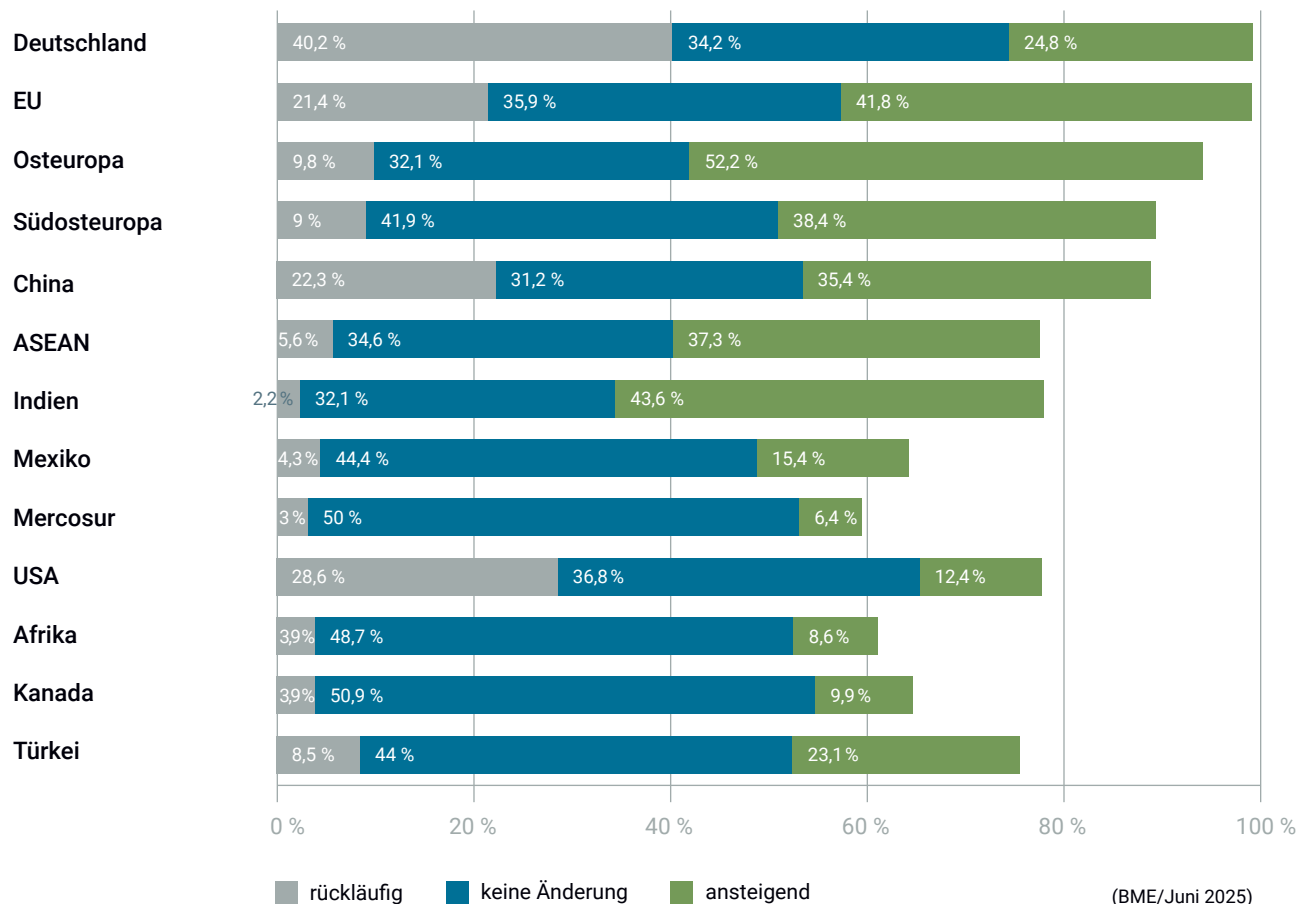
Fact Sheet

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

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

dische Betriebe nur über begrenzte Ressourcen verfügen. Ihnen fehlen oft Datenstandards, Marktmacht und Spielräume für Investitionen in die Digitalisierung. Strategische Kooperationen – etwa in Form von Einkaufsgemeinschaften – und modulare IT-Lösungen gelten als praktikable Wege, um die Wettbewerbsfähigkeit der KMU zu steigern.

Relevanz und Entwicklung bedeutender Beschaffungsmärkte





BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Lars Kleeberg verwies in seiner Keynote im Eröffnungsplenum des IFPSM Summit in Xiamen auf die aktuelle Bedeutung und die künftigen Herausforderungen des Einkaufs, der Logistik und des Supply Chain Managements.

IFPSM Summit 2025 in Xiamen

Mehr als 2.000 Teilnehmende aus 25 Mitgliedsverbänden, über 150 Vorträge und Diskussionsforen sowie große Showrooms von AI-Firmen. Das diesjährige Summit der International Federation of Procurement and Supply Management (IFPSM) im chinesischen Xiamen gab spannende Einblicke in die Entwicklung des Einkaufs und informierte über die aktuellen Veränderungen in China.

Globale Veränderungen, technische Entwicklungen, bürokratische und organisatorische Herausforderungen prägen die Welt des Einkaufs rund um den Globus. Vor allem die Nutzung von Digitalisierung und KI stehen dabei im Fokus, da chinesische Unternehmen, vor allem die Großen der Branche, viel Geld in Plattformen und Prozesse investieren. Ziele sind, die Transparenz und Effizienz der Prozesse zu erhöhen, die Resilienz zu steigern und über einen erfolgreichen Einkauf Mehrwert für die Unternehmen insgesamt zu schaffen.

BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg unterstrich in seiner Keynote im Eröffnungsplenum des IFPSM-Summit Bedeutung und Herausforderungen des Einkaufs als Wegbereiter und Gestalter für die notwendigen Veränderungen in der Zukunft. Entscheidend ist laut Kleeberg der

Aufbau stabiler Netzwerke insbesondere mit China und der ASEAN-Region im Bereich des Lieferantenmanagements sowie bei der Bewältigung der praktischen Herausforderungen des Einkaufs und des Supply Managements. „Das Summit 2025 und das dahinterliegende Netzwerk des IFPSM zeigen, wie wichtig globaler Austausch und Vernetzung sind. Er ist zugleich ein lebendiger und direkter Zugang für unsere BME-Community in die unterschiedlichen Beschaffungsregionen und regionalen Einkaufsnetzwerke in 42 Ländern der Welt,“ so Kleeberg.

Nachhaltigkeit ist Schlüsselfaktor

Die Referenten des Summit machten deutlich, dass ESG-Themen und Nachhaltigkeit auch im Einkauf chinesischer Unternehmen als Key- und Erfolgsfaktoren definiert wer-

den. Moderne Technologien wie Digitalisierung und KI spielen bei der Umsetzung der definierten Ziele eine entscheidende Rolle. So präsentierte Yan Haiqing, Senior Director of Digital Transformation of Global Supply Chains (Lenovo Group), wie sein Unternehmen mit Hilfe der KI-Beschleunigung eine resiliente und nachhaltige Supply Chain Excellence erreichen möchte. Weitere wichtige Themen der dreitägigen Veranstaltung waren Innovationen im Einkauf, Datengenerierung und Datenqualität, Talentmanagement und KPIs.

Auch der begleitende „6. National Supply Chain Contest“ des chinesischen Einkaufs-Verbandes CFLP unterstrich die Dynamik in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Erde. Im Rahmen des Wettbewerbs traten bei einer mehrstufigen Business Simulation landesweit mehr als 200 Teams chinesischer Betriebe an. Zum Abschluss des Kongresses wurde das Team gekürt, das es in den unterschiedlichen Spielrunden geschafft hatte, sein virtuelles Unternehmen am besten zu entwickeln und zu steuern.

Netzwerken steht im Mittelpunkt

Olaf Holzgreffe, Leiter International des BME, betonte in Xiamen die Bedeutung, die Kollaboration auf Geschwindig-

keit und Flexibilität im Supply Chain Management hat. Das IFPSM Summit 2025 zeige, dass Vernetzung und Erfahrungsaustausch entscheidende Komponenten für den wirtschaftlichen Erfolg sind.

Die Herausforderungen, mit denen der Einkauf konfrontiert wird, ähneln sich rund um den Globus. Zum Teil große regionale Unterschiede gibt es jedoch bei Priorisierung und Reifegrad. Deutlich wurde unter anderem, dass die Entwicklung im asiatischen Raum derzeit rasch voranschreitet. Deshalb gilt es, im Zusammenschluss Win-win-Situationen zu erreichen.

Save the Date

Die internationalen Megatrends in Einkauf, Beschaffungslogistik und Supply Chain Management werden auch Thema des 60. BME-Symposiums sein. Der Jubiläumskongress findet vom 12. bis 13. November in Berlin statt. Weiterführende Information zum [60. Symposium Einkauf und Logistik](#) finden Sie [hier](#).



**ZUVERLÄSSIG
IN QUALITÄT
UND LOGISTIK**

REYHER 

- ✦ Über 130.000 Artikel aus Lagervorrat – schnell und sofort lieferbar
- ✦ Lieferverfügbarkeit von über 99 Prozent
- ✦ Hochmodernes Logistikzentrum mit 100.000 Paletten- sowie 180.000 Behälterplätzen
- ✦ Flexible Kanban-Versorgung
- ✦ Konfektionierungen nach individuellem Bedarf
- ✦ Vielfältige E-Business-Lösungen
- ✦ REYHER-Prüflabor für zuverlässige Produktqualität



www.reyher.de

China-Strategie: De-Risking kommt nicht voran

BESCHAFFUNGSMÄRKTE: Etablierte Lieferantenbeziehungen, Standortvorteile und Preisattraktivität – die deutsche Industrie setzt in der Beschaffung weiter auf das Reich der Mitte. Für viele deutsche Firmen ist die Geschäftstätigkeit in China nach wie vor von grundlegender Bedeutung.

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und China sind nach wie vor intensiv. Das gilt trotz zunehmend schwieriger werdender Rahmenbedingungen für die Geschäftsaktivitäten hiesiger Unternehmen mit Partnern in der Volksrepublik. Dabei waren doch gerade die vielen geopolitischen Spannungen und eine sich verändernde China-Politik der vergangenen Bundesregierung der ursprüngliche Ansatz für mehr Diversifizierung und De-Risking. Die 2023 vom Kabinett Scholz veröffentlichte China-Strategie zielt darauf ab, die ökonomische Resilienz zu erhöhen und Risiken zu mindern. Insbesondere in kritischen Bereichen sollen die Abhängigkeiten verringert und die Wirtschaftsbeziehungen insgesamt diversifiziert werden – ohne sich gegenüber China zu verschließen.

Von einer verringerten Abhängigkeit kann bislang keine Rede sein – insbesondere bei kritischen Rohstoffen und

bei den für die Industrie wichtigen elektronischen Bauteilen. In zahlreichen für die deutsche Industrie immer relevanter werdenden Bereichen nimmt China eine führende Position ein. Auch die bilaterale Handelsbilanz lässt keinen Rückgang dieser Abhängigkeit erkennen.

Deutsches Handelsbilanzdefizit wächst weiter

Deutschland ist der mit Abstand wichtigste Handelspartner Chinas in Europa. Umgekehrt ist die Volksrepublik wirtschaftliches Partnerland Nummer eins für Deutschland in Asien. Das Gleichgewicht der Wirtschaftsbeziehungen verlagert sich jedoch kontinuierlich zugunsten Chinas, denn die deutschen Exporte ins Reich der Mitte gehen tendenziell deutlich zurück, wie ein Blick auf die Statistik zeigt: Von 2022 (107 Milliarden Euro Exportwert) sanken die Ausfuhren auf 90 Milliarden Euro im vergangenen Jahr. Allein in den ersten fünf Monaten 2025 brachen die deutschen



Beeindruckendes Panorama und Location des 6. SINO-GERMAN PROCUREMENT SUMMIT 2025 des BME: Chengdu, Hauptstadt der Provinz Sichuan im Südwesten Chinas



Summit in Chengdu: Einkäufer und Lieferanten diskutierten Möglichkeiten zur Stärkung von Partnerschaften und Geschäftschancen.

Ausfuhren nach China um 14 Prozent gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum ein, während die Einfuhren um rund zehn Prozent zunehmen. Dieses Ungleichgewicht erhöht das ohnehin bestehende große Handelsbilanzdefizit mit China noch weiter.

Die Ursachen für diesen Einbruch sind vielfältig. Einerseits haben deutsche Unternehmen ihre Geschäftsaktivitäten in China weitestgehend lokalisiert, das heißt, sie produzieren in China für China (und andere Regionen Asiens). Andererseits fokussiert sich die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt zunehmend auf den lokalen Markt und ersetzt Importe durch eigene Produktion. Die aktuelle Wirtschaftslage in China verstärkt diesen Trend, da die massiven Überkapazitäten in der Fertigung zu einem erhöhten Export preiswerterer Waren nach Deutschland beziehungsweise Europa führen und den Bedarf an deutschen Importen verringern. Die Exportoffensive der politischen Führung in Beijing zielt vor allem auf den europäischen Absatzmarkt. Dafür sorgt unter anderem auch die Zollpolitik der Trump-Administration. So treffen die hohen US-amerikanischen Zölle insbesondere chinesische Hersteller. Um die sinkenden Handelszahlen auszugleichen, setzt China deshalb verstärkt auf Lieferungen in die Europäische Union. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich die deutschen Warensendungen nach China nachhaltig weiter verringern werden.

Der nächste Fünfjahresplan der Volksrepublik

Vor diesem Hintergrund steht mit der Veröffentlichung des nächsten Fünfjahresplans der Volksrepublik ein wichtiges Ereignis an. Damit lässt sich erkennen, welche Schwerpunkte Partei und Regierung in den nächsten fünf Jahren setzen werden. Der 15. Fünfjahresplan wird Anfang nächs-

ten Jahres in Kraft treten und gilt für den Zeitraum 2026–2030. Ein erster Entwurf soll im Herbst veröffentlicht werden. Es zeichnet sich bereits ab, dass die Diversifizierung des Handels ein wichtiges Element sein wird. Die Abhängigkeit von den USA soll weiter verringert und der Handel mit den BRICS-Staaten erhöht werden. Auch sollen die Beziehungen mit den ASEAN-Staaten und Afrika weiter ausgebaut werden. Im Fokus stehen auch die technologische Eigenständigkeit und die nationale Sicherheit.

Risikomanagement und Diversifizierung

Aus der Einkaufspraxis der deutschen Unternehmen des BME-Expertenkreises China wissen wir, dass viele von ihnen die Diversifizierung ihrer Lieferantenbasis gezielt vorantreiben. Neben Indien wird vor allem Südostasien für viele Warengruppen als alternativer Beschaffungsmarkt eingestuft. In einem ASEAN-Ranking des BME-Expertenkreises China, das politische Stabilität, Marktumfeld und -potenzial des jeweiligen Landes aus Sicht des Einkaufs bewertet, belegt Vietnam den ersten Platz, gefolgt von Malaysia und Thailand.

Vietnam befindet sich in einer sehr attraktiven Wachstumsregion. Mit starken Verbindungen innerhalb Asiens und zum Westen eignet sich Vietnam für eine regionale Diversifizierung aus China heraus, insbesondere für Befestigungselemente, Gummi und Kunststoffe, Guss und Schmiedeteile sowie für technische Sicherheitskleidung.

Malaysia bietet eine diversifizierte Wirtschaft mit starken Branchen wie der Elektronik, dem Maschinenbau, Fahrzeugteilen und Medizin-/Labortechnik. Gleichzeitig verfügt das südostasiatische Land über eine gut ausgebaute Infrastruktur mit bedeutenden Frachthäfen wie dem Port »



Dichtes Gedränge auf dem 6. SINO-GERMAN PROCUREMENT SUMMIT 2025 des BME in Chengdu

Klang (größter Hafen Malaysias) oder dem Port of Tanjung Pelepas (größtes Containerterminal des Landes) für stabile Logistikzentren und Lieferketten.

Eine gezielte Verlagerung von Beschaffungsbedarfen aus China erscheint für viele deutsche Unternehmen realistisch, eine weitreichendere Abkehr von dort ist für die meisten von ihnen vorerst nicht abbildbar – etablierte Lieferantenbeziehungen, Standortvorteile und Preisattraktivität



„Das Sourcing-Engagement in China bleibt stabil, allerdings mit einem verstärkten Fokus auf Risikoabsicherung und Risikostreuung.“

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

sprechen dagegen. Das Sourcing-Engagement in China bleibt in der Gesamtbetrachtung stabil, allerdings mit einem verstärkten Fokus auf Risikoabsicherung und Risikostreuung.

Support für die Einkaufscommunity im Reich der Mitte

Die Geschäftstätigkeit in China ist für viele deutsche Firmen nach wie vor von grundlegender Wichtigkeit. Die Bedeutung der Volksrepublik als globaler Beschaffungsmarkt stellt sie einerseits vor große Herausforderungen, bietet ihnen andererseits aber auch große Chancen. Mit Fachinformationen rund um den Beschaffungsmarkt China sowie zahlreichen Veranstaltungen unterstützt der BME seine Community, in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich zu agieren. Im Trendbarometer des BME-Expertenkreises China vom April 2025 bewerteten die meisten Einkaufsmanager die Entwicklung der Beschaffungsaktivitäten ihrer Unternehmen in China als stabil (67 Prozent). Eine Verringerung der China-Aktivitäten wird von sieben Prozent angegeben (September 2024: zehn Prozent). Auch vor diesem Hintergrund hat die Hauptveranstaltung des Jahres der BME-China-Community im Mai in Chengdu stattgefunden. Über 20 Unternehmen und Partner, mehr als 240 lokale Lieferanten und über 350 Teilnehmenden trafen sich, um das wichtige Thema „Stärkung von Partnerschaften und Geschäftschancen durch den Einkauf“ in einem Konferenzformat zu diskutieren. Das anschließende Matchmaking bot die Möglichkeit, sich mit lokalen Lieferanten auszutauschen.

Die Bildergalerie und weitere Infos [hier](#).

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

Riccardo Kurto verantwortet das [China-Büro](#) des Einkauferverbandes und ist Leiter Strategie und Koordination beim BME e.V. Er ist Ansprechpartner für alle relevanten Themen mit China-Bezug und zuständig für die Geschäftsbeziehungen und die Betreuung des Mitglieder- und Partnernetzwerks in China. Durch die Bereitstellung von Plattformen zum fachlichen Austausch und zur Lieferantenidentifikation unterstützt Riccardo Kurto Unternehmen beim Sourcing in China und in ausgewählten angrenzenden Märkten.

Der Expertenkreis China des BME wurde 2022 ins Leben gerufen. Er widmet sich ganzheitlich dem Thema China, um die Bereitstellung und den Transfer von Wissen unter den Teilnehmern und für den Verband zu stärken. An dieser strategischen Initiative sind aktuell 51 Unternehmen aus der Industrie mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von rund 11,0 Milliarden Euro beteiligt. Der Expertenkreis trifft sich drei bis vier Mal im Jahr.

4. BME-PRAXISFORUM

Vertragsgestaltung und -management im Einkauf

19. FEBRUAR 2026 | ONLINE

Profitieren Sie
von unserem
Frühbucherrabatt
bis zum
31.12.2025



Diese Themen warten auf Sie:

- Intelligentes Vertragsmanagement: Wie KI den Vertragsprozess im Einkauf verändert
- Warum das Vertragsmanagement strategischer werden muss
- Contract Life Cycle Management in der Praxis
- KI in der Verhandlungsführung nutzen
- Wie agile Verträge für Stabilität sorgen können

FRAGEN? WIR BERATEN SIE GERN PERSÖNLICH!

Bei Fragen zum Programm:



Daniela Schulz

📞 06196 5828-243

✉️ daniela.schulz@bme.de

Anmeldung:



Jacqueline Berger

📞 06196 5828-200

✉️ jacqueline.berger@bme.de



Software Defined Procurement: neue Qualität der digitalen Beschaffung

ePROCUREMENT: Die digitale Transformation verlangt der Beschaffung einiges ab. Grund genug, deren Rolle in Zeiten softwaregesteuerter Produkte und Organisationen näher zu untersuchen.

Die auf Digitalisierung spezialisierte Unternehmensberatung Hackett Group kommt zu dem Ergebnis, dass besonders herausragende Unternehmen („Digital World Class“-Organisationen) ihre Prozesskosten pro Bestellung um bis zu 76 Prozent senken können, während gleichzeitig der Großteil der Unternehmen weit davon entfernt bleibt. Zwar sind ERP-Systeme heute Standard, doch beispielsweise fortgeschrittene Analytics-Fähigkeiten als ein entscheidender Treiber für besonders leistungsfähige Beschaffungssysteme sind kaum verbreitet. Der Handlungsdruck für die

digitale Transformation ist also weiterhin hoch. Die Beschaffung hat sich dabei längst von einer transaktionalen Rolle zu einer strategischen Funktion weiterentwickelt und befindet sich mitten in der digitalen Transformation.

Allerdings bekommt dieser Wandel durch die dominierende Rolle von Software eine neue inhaltliche Qualität. So sind die zu beschaffenden Produkte beziehungsweise ihre Funktionalitäten, Erweiterungsoptionen usw. geprägt von der darauf installierten Software. Diese Software ist weit

mehr als „Regelungstechnik“, sondern bestimmt maßgeblich die Leistungsfähigkeit des Produkts. Es entstehen „Software Defined Products“, wie im Automobilbereich, Maschinenbau usw. eindeutig beobachtbar.

Der Wert von Systemen wird nicht mehr durch ihre physische Architektur, sondern primär durch Software definiert. Software-definierte Produkte – vom Software-definierten Fahrzeug („Software Defined Vehicle“) bis zur KI-definierten Drohne – verändern sich laufend während ihrer Nutzung. Parallel organisieren sich Konzerne wie Plattform-Betriebssysteme (zum Beispiel Mercedes mit Mercedes Benz Operating System MB OS) mit Geschäftsbereichen als Services. Die Beschaffung von Software folgt dabei einer anderen inhaltlichen Logik als die Beschaffung materieller Güter. Man denke hier nur an die Möglichkeiten von Updates oder die extrem niedrigen Distributionskosten von Software, aber auch an Lock-in-Effekte aufgrund von Gewöhnungseffekten oder Systemabhängigkeiten, zum Beispiel durch Schnittstellen-(In)Kompatibilitäten.

Prozessunterstützende Software

Auch die Abläufe in Organisationen sind zunehmend geprägt durch prozessunterstützende Software. Hier zeigt sich die Bipolarität der Beschaffungsfunktion beziehungsweise ihre wichtige Rolle auch bei Software Defined Processing: Einerseits kauft man diese Software für das eigene Unternehmen ein und andererseits ist man selbst an diese prozessunterstützende Software gebunden.

Welche Software und mit welcher Algorithmik beziehungsweise welcher Künstlichen Intelligenz (KI) die eigene Organisation „am besten“ unterstützt, ist eine aktuell besonders herausfordernde, strategische Frage, an der auch die Beschaffung bei der Beantwortung maßgeblich mit ihrer Marktkennntnis beteiligt sein sollte. Darüber hinaus gibt es erste Stimmen, die postulieren, dass moderne Unternehmen von ihrer Software geprägt sein werden („Software Defined Organizations“). Nicht zuletzt gibt Software schon heute häufig Organisationsabläufe vor („Structure follows Software“).

Damit deutet sich eine neue Qualität der digitalen Transformation der Beschaffung an, um einerseits als Funktion selbst Software prozessual „richtig“ einzusetzen und um andererseits die zu beschaffenden Produkte mit ihrem hohen Software-Anteil systemisch „gut“ einkaufen zu können. Dieser Thematik geht dieser Beitrag nach und entwickelt dabei das Zielbild einer von Software geprägten Beschaffungsfunktion: Software Defined Procurement (SDP). Folgt man der Argumentationslogik eines massiv Wertschöpfung bestimmenden Anteils von Software, stellt sich primär die Frage, mit welcher Beschaffungsstrategie sowie mit welchen Kompetenzen und Entscheidungsarchitekturen zukünftig Beschaffungsentscheidungen überhaupt gefällt werden.

Der Handlungsdruck für die digitale Transformation ist weiterhin hoch.

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

Um die neue Qualität der digitalen Transformation der Beschaffung zu erfassen, lohnt sich eine kurze Erinnerung an die bisheriger Technologieadaption: Bis in die 1970er-Jahre erfolgte Beschaffung vollständig manuell mit ersten MRP-Systemen zur punktuellen Unterstützung einzelner Aufgaben. Ab den 1990er-Jahren etablierte sich mit dem Internet und der ERP-Integration das eProcurement und leitete die Beschaffungsdigitalisierung ein. Der Fokus lag auf operativer Effizienz. Dabei wandelten sich die Aufgaben der Mitarbeitenden durch die Beschaffungsdigitalisierung von operativen hin zu strategischen, wobei sich durch Ende-zu-Ende-Prozess-Software und unter Zuhilfenahme von KI in den 2010er- bis 2020er-Jahren sogar eine weitgehende Automatisierung operativer und auch strategischer Aufgaben erfolgt. So werden KI-basierte Chatbots bereits prototypisch bei der Verhandlungsführung oder Sourcing-Entscheidungen eingesetzt. Die Ergebnisse – höhere Rabatte, schnellere Abschlüsse, mehr Vertrauen, Zufriedenheit und Wiederinteraktionswunsch – sind positiv, hängen aber maßgeblich von den zugrundeliegenden Entscheidungsregeln ab.

Zwar verbleiben viele Anwendungsfälle in der Beschaffung auf der Proof-of-Concept-Ebene und scheitern weniger an den KI-Verfahren selbst, sondern an ihrer Einbettung in komplexe IT-Landschaften (ERP, Legacy-Systeme, Datenqualität). Gleichzeitig zeigen datengetriebene und KI-basierte Verfahren, dass sie Beschaffungsentscheidungen nicht nur unterstützen, sondern auch eigenständig strukturieren können. Grundlage dafür ist die Auswertung umfangreicher interner und externer Datenbestände, auf »

deren Basis Entscheidungsregeln abgeleitet und angewendet werden. Gerade weil solche Regeln nicht ausschließlich vorgegeben, sondern zum Teil durch die Systeme selbst generiert werden, geraten bestehende Leitplanken der Beschaffungsstrategie ins Wanken. Wenn Software für ein bestimmtes Bauteil eine rechnerisch vorteilhafte Sourcing-Lösung aufgrund „eigenoptimierter“ Entscheidungsregeln ermittelt, verlieren klassische Vorgaben wie „Best Country Sourcing“, „Nearshoring“ oder „Local Sourcing“ an Bindungskraft. Die strategische Beschaffung würde an Wert verlieren, wohingegen die Entscheidungslogiken der eingesetzten Software die Beschaffung maßgeblich prägen würden.

Neue Kompetenzen erforderlich

Wenn die Definition strategischer Regeln an Wert verliert und Entscheidungsregeln über Software entstehen, muss selbst der Ansatz einer strategischen Beschaffung infrage gestellt werden. Stattdessen wird eine Art übergeordnete Kompetenz benötigt, welche die Generierung der Regeln versteht, abstimmt, überwacht und mit den aktuellen Zielen der Organisation abgleicht. Die Beschaffung ist dann operativ und strategisch „autonom“, wird aber übergeordnet („metastrategisch“) weiterhin gesteuert. Metastrategische Beschaffung definiert sich nicht über Beschaffungsentscheidungen, sondern über die Gestaltung des Beschaffungsregelwerks (Beschaffungsalgorithmik bei Beibehaltung der Beschaffungsgilität). Entscheidungen und Regeln liegen als ausführbarer Code vor: getestet, versio-

Die Beschaffung befindet sich mitten in der digitalen Transformation.

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

niert und im Betrieb permanent feinjustiert. Mit diesen Inhalten wird der neuartige Begriff SDP verbunden (siehe Abb. 1).

Regelautonome Systeme als Ausweg?

Bereits jetzt kommen traditionelle Strategien mit ihren längerfristigen Rahmenbedingungen angesichts hoher Umweltdynamik an ihre Grenzen. Selbst fundierte Strategien werden durch unvorhersehbare, plötzliche geopolitische oder regulatorische Verschiebungen rasch entwertet. Regelautonome Systeme zur aktuellen Optimierung von einzelnen Beschaffungsentscheidungen böten einen Ausweg,

Verortung von SDP als metastrategische Beschaffung

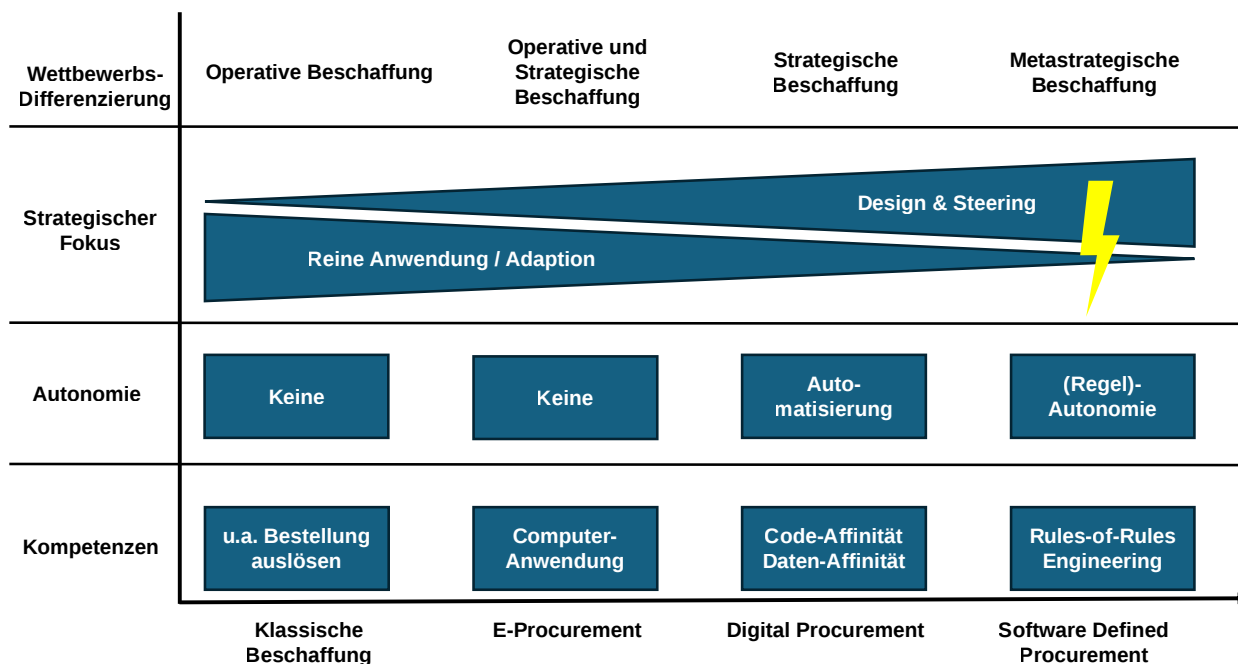


Abb. 1

SDP-Kompetenz-Framework

Kompetenzcluster	Kompetenzen: Digital Procurement	Kompetenzen: Software Defined Procurement
Technisch	Algorithmen und Programmierkenntnisse, Automatisierung & Innovation Sourcing / Innovation Sourcing Approaches	Gestaltung, Validierung und Absicherung regelautonomer Systeme sowie kuratierte Eingriffslogik bei KI-Agenten
Interpersonell	Cross-funktionales Teamwork, Resilienz und Umgang mit Unsicherheiten	Bewertung von emergentem, strategischem oder politischem Verhalten autonomer Systeme
Interne/ externe Enterprise	Bereichs- und lieferkettenübergreifende Fähigkeiten, Moderator zwischen internen und externen Partnern	Regelinteroperabilität und Governance-Verhandlung: Abstimmung von Regelräumen, Entscheidungsrechten und Update-Kontrolle über Organisationsgrenzen hinweg
Strategic Business	Kritisches Denken, strategische Agilität, Strategic Thinking für „higher value tasks“	Meta Governance, Konstruktion von „Regeln der Regeln“

Abb. 2: Neue Kompetenzanforderungen für SDP, Kompetenzcluster

wenn die Art und Weise, wie diese Regeln entstehen, metastrategisch im Sinne der eigenen Organisation gesteuert wird. Metastrategisch bedeutet eben nicht einfache „wenn, dann“-Logiken, sondern muss diese Dynamik abbilden können. Das ist eine enorme Herausforderung.

Es bedeutet: Strategie im SDP-Kontext entsteht nicht mehr durch lineare Planung, sondern durch das fortlaufende Aushandeln und Kalibrieren von Regelräumen. Der Beschaffer wird damit zum Kurator eines lernenden Systems. Er ist nicht für Entscheidungen selbst zuständig, sondern für deren Bedingungen. Es gilt, „metastrategisch“ mit Leben zu füllen. Für die Beschaffung hat dies Implikationen: Genauso wie die Entwicklung hin zur strategischen Beschaffung nicht unmittelbar jedwede operative Kompetenz obsolet gemacht hat, wird auch die Entwicklung hin zu Software Defined Procurement nicht alle Kompetenzen komplett verändern. Allerdings wird mindestens eine neue, adaptive Kompetenzhaltung für die Gestaltung und den Betrieb regelautonomer Systeme benötigt werden (vgl. Abb. 2).

Call-to-Action: Metastrategische Beschaffung als Schlüsseldisziplin für SDP

Das Top-Management muss einen Governance-Kreislauf etablieren, der Regeln wie Software pflegt, auditert und kontinuierlich erneuert. Dazu gehören eine neue Kennzahlenwelt, die nicht nur Einsparungen, sondern etwa auch

das Abdeckungs-niveau dieser Regeln misst, sowie eine Fehler- und Lernkultur nach dem Prinzip „fail fast, iterate quickly“. Beschaffende der Zukunft benötigen dafür Urteilsvermögen, technisches Grundverständnis und ethische Sensibilität: Sie erkennen Zielabweichungen, passen Leitplanken an und definieren den Zeitpunkt menschlicher Eingriffe.

Damit schließt sich der Kreis: Nachdem Digital Procurement die operative Ebene automatisiert, sorgt Software Defined Procurement für regelautonome Steuerung und transformiert die Beschaffung damit von einem strategischen Entscheider zum Architekten eines sich selbst weiterentwickelnden Regelsystems. Wer diese Disziplin jetzt aufbaut, gestaltet nicht nur die Beschaffung, sondern die Evolutionsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Prof. Dr. Michael Eßig

Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität
der Bundeswehr München

Max Hamscher

Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität
der Bundeswehr München

Dr. Andreas Glas

Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität
der Bundeswehr München



Scope 3: Netto-Null bis 2040?

NACHHALTIGKEIT: Die Forschung zeigt überraschende Hindernisse in der deutschen Industrie auf. So können beispielsweise Standards zum Bremsklotz werden oder Kosten-Nutzen-Analysen als Innovationsbremse wirken. Das schreibt Daniel Helmig in einem BIP-Gastbeitrag.

Es ist ein grauer Februarmorgen in Essen. In einem modernen Konferenzraum einer deutschen Industriegruppe sitzt Einkaufsleiter Thomas Weber* vor seinem Laptop, starrt auf eine Excel-Tabelle und schluckt. Die Zahlen sind eindeutig: Während die Firma wieder mal stolz verkündet, die eigenen Werke bis 2030 klimaneutral zu betreiben, machen die Scope-3-Emissionen aus der Lieferkette sage und schreibe 87 Prozent des gesamten CO₂-Fußabdrucks aus.

„Wir optimieren die letzten 13 Prozent bis ins Detail“, murmelt Weber zu sich selbst, „aber bei den wirklich großen Brocken tappen wir völlig im Dunkeln, und keiner hilft.“ Seiner Kostenstelle wurde gerade eine Lieferantennachhaltigkeitsinitiative für 2,3 Millionen Euro abgelehnt – der Business Case war für den CFO nicht „überzeugend“ genug. Gleichzeitig bombardieren die Gesetzgeber seine Firma schon seit Jahren mit immer ambitionierten Klimazielen und Berichtsstandards, die ohne drastische Veränderungen in der Lieferkette schlichtweg unerreichbar sind.

*(Namen geändert)

Anders geht es seiner Kollegin Elke Sonthofen*, die bei einem Mittelständler in Hessen mit weniger als 1.000 Beschäftigten Einkaufsleiterin ist. Sie jubelte, als die EU Mitte 2025 mit dem Omnibus-Paket 80 Prozent aller bisher im Fokus befindlichen Firmen aus der Reporting-Verantwortung der CSRD-Regulationen strich – so auch ihre. Weber fragt sich, ob dieser Jubel wirklich berechtigt ist, und denkt dabei wieder einmal an die Zukunft seiner zwei Kinder.

Weber ist nicht allein mit diesen Dilemmas. Quer durch die deutsche Fertigungsindustrie ringen Einkaufsverantwortliche und Vorstände mit derselben paradoxen Situation: Sie sollen Klimaneutralität erreichen, während die Instrumente und Anreizsysteme genau das Gegenteil bewirken.

Erderwärmung beschleunigt sich dramatisch

Die wissenschaftlichen Fakten sind alarmierend: Nach Angaben des IPCC erreichte die globale Erwärmung 2022

bereits 1,26 Grad Celsius und steigt mit über 0,2 Grad Celsius pro Jahrzehnt. Der Copernicus Climate Change Service berichtet, dass 2024 um 1,60 Grad Celsius wärmer war als das vorindustrielle Niveau – womit es das erste Jahr war, das 1,5 Grad Celsius über dem Pariser Klimaabkommen lag. Das Zeitfenster schließt sich rasant. Und: Nach einem Bericht des World Resources Institute stellt der Fertigungssektor mit 41 bis 47 Prozent der direkten und indirekten (Energie-)Emissionen den größten Faktor dar (Ge et al., 2022).

Die unsichtbaren 70 Prozent

Wenn von Klimaneutralität die Rede ist, konzentrieren sich Unternehmen und Regulierungsbehörden meist auf die direkten Emissionen – Scope 1 und 2. Dabei machen diese, wie in der Geschichte oben erwähnt, oft nur 10 bis 30 Prozent der gesamten CO₂-Bilanz eines Unternehmens aus. Die wirklichen Klimatreiber verstecken sich in der Lieferkette: Scope-3-Emissionen – indirekte Emissionen aus eingekauften Gütern, Dienstleistungen und der gesamten Wertschöpfungskette – machen meist 70 bis 90 Prozent des Corporate Carbon Footprint aus.

Trotz dieser enormen Bedeutung bleiben Scope-3-Emissionen im Schatten der regulatorischen Aufmerksamkeit. Die EU-Gesetzgebung fokussiert sich primär auf direkte Emissionen in den eigenen Ländern, während die größten Hebel für Klimaschutz in den Lieferketten liegen. Diese regulatorische Lücke war Ausgangspunkt einer detaillierten quantitativen Studie.

Überraschende Erkenntnisse aus der Forschung

Die zwischen November 2024 und Januar 2025 durchgeführte Umfrage unter 5.400 deutschen Fertigungsunternehmen aus dem BME-Netzwerk brachte drei zentrale und gleichzeitig überraschende Forschungserkenntnisse hervor, die bisherige Annahmen grundsätzlich infrage stellen:

1. **Standards können zum Bremsklotz werden.** Entgegen der weit verbreiteten Annahme, dass Mess- und Berichtsstandards den Fortschritt vorantreiben, zeigte die statistische Analyse einen signifikant negativen Zusammenhang ($\beta = -0,334$, $p < 0,001$) zwischen der Implementierung aktueller Standards und tatsächlichen Lieferkettenveränderungen. Dies deutet darauf hin, dass die bestehenden Rahmenwerke wahrscheinlich bisher mehr behindert als gefördert haben.
2. **Kosten-Nutzen-Analysen wirken als Innovationsbremse.** Mit dem stärksten negativen statistischen Effekt der gesamten Studie erweisen sich traditionelle wirtschaftliche Bewertungsmethoden als signifikante Barriere für Treibhausgas-reduzierende Maßnahmen. Unternehmen, die strenge Cost-Benefit-Analysen anlegen, investieren weniger in Emissionsreduktion.

3. **Regulierung verpufft in der Praxis.** Externe Richtlinien und Gesetze zeigen ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Bereitschaft zu zukünftigen Lieferkettenveränderungen. Unternehmen empfinden Regulierungen nicht als Anreiz, sondern eher als Hindernis für die notwendige Transformationen.

Die Mechanik des Scheiterns

Warum führen bewährte Managementinstrumente wie Standards und Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu gegenteiligen Effekten? Die Studie identifizierte mehrere systematische Ursachen:

- › **Berichtswesen-Paradox:** Bestehende Mess- und Berichtsrahmen für Scope-3-Emissionen sind oft komplex, inkonsistent und ressourcenintensiv. Unternehmen investieren mehr Zeit in die Compliance als in tatsächliche Emissionsreduktion.
- › **Finanzielle Kurzsichtigkeit:** Traditionelle Kosten-Nutzen-Analysen erfassen langfristige Klimarisiken und -chancen unzureichend. Nachhaltigkeitsinvestitionen erscheinen in klassischen Business Cases oft unrentabel, obwohl sie langfristig wettbewerbsentscheidend sein können.
- › **Regulatorische Ineffizienz:** Aktuelle Gesetze und Richtlinien adressieren hauptsächlich Scope-1- und -2-Emissionen. Für die wichtigeren Scope-3-Emissionen fehlen klare, praktikable Vorgaben und Anreizsysteme.

Der Weg nach vorn: drei Hebel für den Wandel

Aus den Studienergebnissen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten:

1. **Berichtswesen neu denken:** Statt komplexer Compliance-Labyrinth braucht es einfache, wirkungsorien- »

**Die wirklichen
Klimatreiber
verstecken sich
in der Lieferkette.**

Dr. Daniel Helmig



tierte Kennzahlen. Die deutsche Industrie über ihre Verbände (BME, BDI) ist gefordert, praxistaugliche Rahmenwerke zu entwickeln und einzuführen. Die Politik sollte sich, bis auf wenige Rahmenbedingungen, heraushalten.

2. **Business Cases erweitern:** Kosten-Nutzen-Analysen müssen Klimarisiken, Lieferketten-Resilienz und langfristige Wettbewerbsvorteile einbeziehen. Innovative Unternehmen entwickeln bereits Total-Cost-of-Ownership-Modelle, die externe Effekte internalisieren.
3. **Regulierung schärfen:** Die Politik muss Scope-3-Emissionen stärker fokussieren und marktbasierte Anreizsysteme schaffen – etwa stufenweise Marktzugangsbarrieren bis 2030 oder 2040. Dies transformiert die Bewertungsgrundlagen von CFOs fundamental: Veränderte Umsatzprognosen in Net-Present-Value-Analysen machen Klimaschutzinvestitionen dann betriebswirtschaftlich unvermeidlich.

Realismus statt Wunschenken

Die Studie macht deutlich: Mit den aktuellen Instrumenten und Denkweisen ist Netto-Null bis 2040 (und wahrscheinlich auch danach) in den Lieferketten deutscher Fertigungsunternehmen unrealistisch. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Ziel unerreichbar ist; es erfordert jedoch mutige Herangehensweisen. Als Nation der Maschinen- und Anlagenbauer kann Deutschland Vorreiter werden und der Welt

demonstrieren, wie die effiziente industrielle Klima-Revolution aussehen muss.

Echte Nachhaltigkeit in Lieferketten erfordert einen fundamentalen Systemwandel: weg von komplexen Regulierungsrahmen hin zu innovationsfreundlichen und markt-basierten Supply-Chain-Strukturen, die die praktische Umsetzung fördern, statt bürokratische Überwachung auszuweiten.

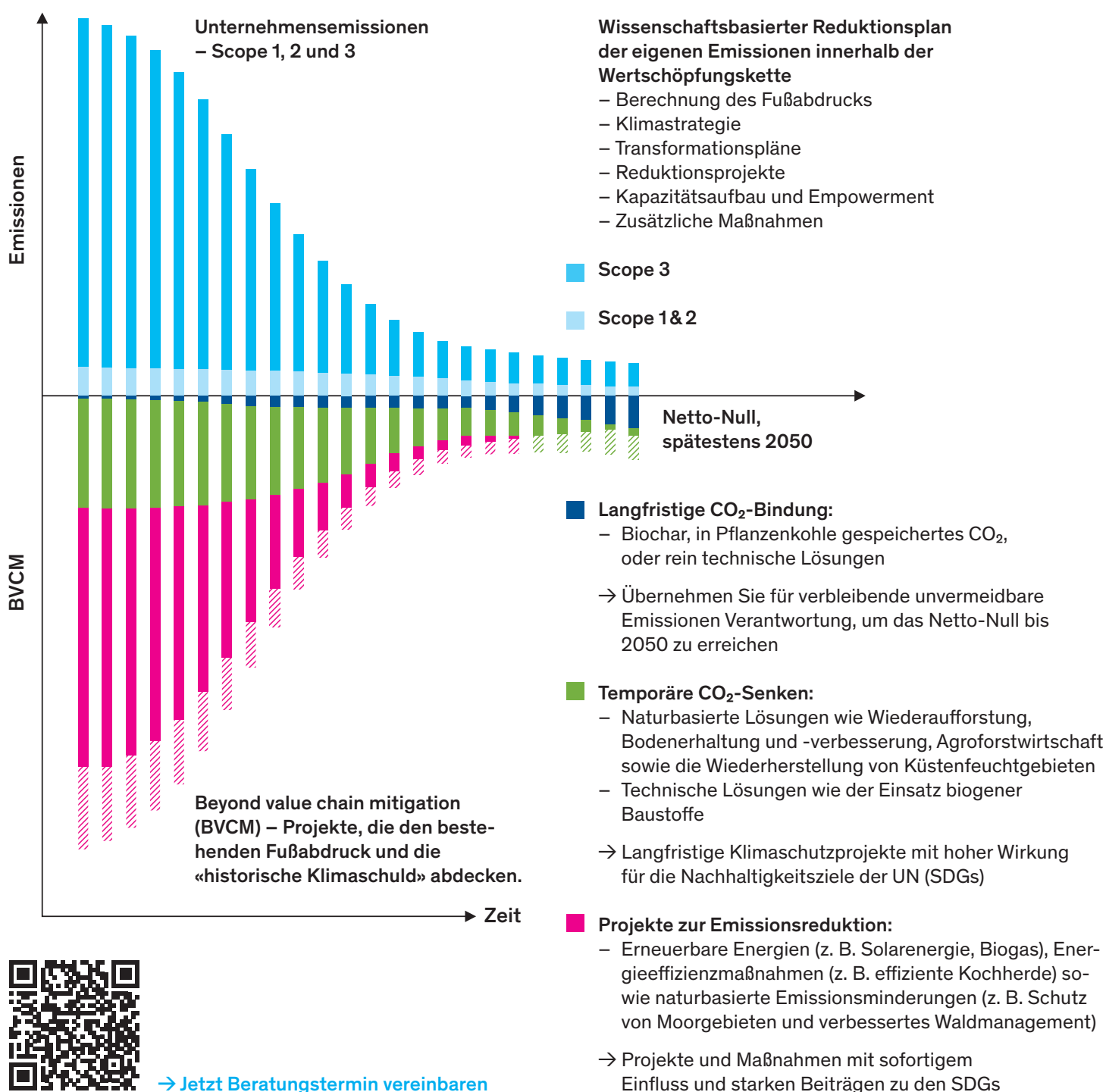
Über den Autor

Daniel Helmig ist promovierter Betriebswirt (DBA) und Inhaber einer Boutique-Beratung für Supply Chain Management und transformativen Wandel. Mit fast 40 Jahren Erfahrung in Einkauf, Operations und Unternehmenstransformation berät er Unternehmen bei der nachhaltigen Neugestaltung ihrer Wertschöpfungsketten.

Die vollständige Dissertation **A Quantitative Study: Can German Discrete Manufacturing Companies Achieve Net-Zero GHG Emissions in Their Supply Chains Before 2040?** ist bei der University of Business, Innovation and Sustainability (UBIS) in Washington D.C. USA & Genf, Schweiz oder dem Autor (contact@helmigadvisory.com) verfügbar.

Glaubwürdiger Klimaschutz Ihr Weg zu Netto-Null

Die Reduktion von Emissionen innerhalb Ihrer eigenen Wertschöpfungskette ist herausfordernd (Scope 3). Angesichts der Dringlichkeit der Klimakrise, bevorstehender regulatorischer Rahmenbedingungen und der wachsenden Nachfrage von Mitarbeitenden und Investoren, sollten Sie jetzt Verantwortung übernehmen. Ergänzen Sie dafür Ihre internen Minderungsmaßnahmen mit der Finanzierung von Klimaschutzprojekten. Nutzen Sie dafür Reduktions- und temporäre Senkenprojekte, die über Ihre Wertschöpfungskette hinausgehen. Wir unterstützen Sie bei allen Aspekten Ihres Engagements mit unserer über 20-jährigen Erfahrung: Von der Beratung über die Berechnung bis hin zur Entwicklung regionaler und weltweiter Klimaschutzprojekte.



Prozessänderungen im Einkauf

CHANGE MANAGEMENT: Wenn neue Abläufe den Einkauf effizienter machen sollen, können Menschen unterwegs verloren gehen. Die ehemalige Einkaufsleiterin und heutige Resilienz-Trainerin Marianne Haack beschreibt in einem Erfahrungsbericht, warum Veränderungen im Alltag oft belasten und was Führungskräfte tun können, um ihre Teams gut durch den Wandel zu führen.

Neue Tools. Neue Rollen. Neue Prozesse. Der Einkauf verändert sich – und das mit zunehmender Geschwindigkeit. Doch was macht diese Dynamik mit den Menschen, die mittendrin stehen?

Ich erinnere mich gut an meine Zeit als Einkaufsleiterin in einem internationalen Konzern. Die strategische Neuausrichtung klang zunächst vielversprechend: Standardisierung, zentrale Steuerung, digitale Tools. Doch während wir auf den Folien Effizienzgewinne versprochen, spürten wir auf den Fluren etwas anderes: Frustration. Widerstand. Überforderung. Niemand hatte die emotionale Kurve mitgedacht.

Wenn Prozesse sich verändern, wandelt sich auch das Selbstverständnis der Menschen. Die Mitarbeiterin, die

bislang als dezentrale Ansprechpartnerin für Marketing gegolten hatte, wurde zur reinen Bestellabwicklerin im System degradiert. Der langjährige Kollege im Projekteinkauf bekam einen neuen Vorgesetzten – in einem anderen Land, mit einem anderen Führungsstil. Und ich selbst? Ich jonglierte zwischen globalen KPIs, dem Erwartungsdruck des Vorstands und dem Gefühl, mein Team zu verlieren.

Eingriffe in bestehende Identitäten

Was dabei oft unterschätzt wird: Prozessänderungen sind nicht nur technische oder organisatorische Anpassungen. Sie sind Eingriffe in bestehende Identitäten. Das größte Missverständnis? Zu glauben, dass ein „Change-Projekt“ nach dem Go-live vorbei ist. Tatsächlich beginnt der eigentliche Wandel erst dann – im Alltag, im Kopf, im Bauch.



Foto: © NicoElNino/Stock

Ein typisches Beispiel: die Einführung eines neuen ERP-Systems. Parallel zum operativen Tagesgeschäft sollen Key User geschult, Prozesse dokumentiert, Testphasen begleitet sowie später Kolleginnen und Kollegen im Roll-out unterstützt werden. Klingt machbar, ist aber in der Realität oft eine massive Doppelbelastung.

Die operativen Themen laufen weiter. Deadlines rücken näher. Und irgendwann bleibt keine Zeit mehr für strategische Projekte oder kreative Lösungsansätze. Es wird nur noch abgearbeitet und niemand fühlt sich gesehen.

Transparenz und aktive Einbindung helfen

Was dabei helfen würde? Klare Kommunikation. Und zwar von Anfang an. Wer den Zweck der Veränderung versteht, wer weiß, wohin es gehen soll und warum, der kann mitgehen. Führungskräfte unterschätzen oft, wie viel Unsicherheit sie durch Transparenz und aktive Einbindung nehmen könnten. Selbst bei schwierigen Entscheidungen. Menschen können viel tragen, wenn sie wissen, worum es geht, und mitgestalten dürfen.

Denn wer den Sinn nicht kennt, sieht nur die Last. Was also tun, wenn die Veränderung schon da ist – und die Belastung steigt?

1. **Priorisieren und ehrlich hinschauen:** Was ist wirklich wichtig? Was kann, zumindest temporär, weichen? Strategische Klarheit entlastet das operative Chaos.
2. **Kommunikation auf Augenhöhe:** Regelmäßige Abstimmungen, klare Aussagen und echte Gespräche; nicht nur top-down, sondern im Dialog.
3. **Räume für Entlastung schaffen:** Manchmal reicht schon ein gemeinsamer Kaffee, ein anerkennendes Schulterklopfen oder ein kollegiales Kopfschütteln beim Feierabendbier, um Dampf rauszunehmen.
4. **Rolle der Führungskraft ernst nehmen:** Wer führt, muss heute nicht alles wissen, aber emotional erreichbar sein. Zuhören, Unsicherheiten aushalten, Orientierung geben.
5. **Fehlerfreundlichkeit etablieren:** Nicht jeder Prozess läuft sofort rund. Wer das offen kommuniziert, nimmt den Druck und stärkt das Vertrauen.

Rückblickend weiß ich: Uns fehlten damals nicht nur Ressourcen, sondern auch der Mut, die emotionale Seite von Veränderung sichtbar zu machen. Heute arbeite ich genau daran: Führungskräfte und Teams dabei zu unterstützen, Wandel nicht nur zu gestalten, sondern dabei psychisch gesund und handlungsfähig zu bleiben. Denn die beste Struktur nützt nichts, wenn sie innerlich nicht mitgetragen wird.



Veränderung ist nicht das Problem. Das Problem ist, wenn wir Menschen nicht mitnehmen.

Marianne Haack

Heute bin ich überzeugt: Change Management wird oft auf Methoden und Projektpläne reduziert. Dabei entscheidet am Ende die Kommunikation. Transparenz ist kein „Nice-to-have“, sondern das Fundament, damit Veränderungen getragen werden können. Wer frühzeitig erklärt, warum ein Schritt notwendig ist, welche Ziele verfolgt werden und wie die Mitarbeitenden beteiligt sind, schafft Orientierung. Und Orientierung ist die Währung, die in Veränderungsprozessen am meisten zählt.

Marianne Haack
Haack Leadership Excellence



Einkaufskennzahlen neu gedacht

DURCHSCHNITTSWERTE: Was sagen Einkaufskennzahlen wirklich aus? Reicht es, den eigenen Wert mit dem Branchendurchschnitt zu vergleichen? Oder braucht es ein tieferes Verständnis für Strukturen, Strategien und Reifegrade? Antworten darauf gibt der aktuelle „BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf“.

Der diesjährige Report „BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf – Durchschnittswerte 2025“ geht über das klassische Benchmarking hinaus. Erstmals werden die 25 wichtigsten Einkaufskennzahlen nicht nur nach Unternehmensgröße und Beschaffungsvolumen, sondern auch entlang drei strategisch relevanter Dimensionen ausgewertet: des Digitalisierungsgrades, der Organisationsform (zentral vs. dezentral) sowie der Beschaffungsstruktur (Anteil Produktionsmaterial über oder unter 50 Prozent). Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht es Einkaufsverantwortlichen erstmals, die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation im Spiegel vergleichbarer Strukturen zu analysieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass Einkaufskennzahlen erst im Kontext ihre volle Aussagekraft entfalten. So liegt das durchschnittliche Einkaufsvolumen bei 42,7 Prozent vom Umsatz; jedoch erreichen Unternehmen mit hohem Produktionsmaterialanteil (>50 Prozent) deutlich höhere Wer-

te (45,53 Prozent), während Dienstleistungs- und Handelsunternehmen mit ≤50 Prozent Materialanteil bei nur 37,24 Prozent liegen.

Auch die Organisationsform wirkt sich aus. Während zentral organisierte Einkaufsabteilungen tendenziell höhere IT-Systemkosten aufweisen, investieren dezentral organisierte Strukturen weniger in digitale Infrastruktur, erzielen aber dennoch eine höhere Liefertermintreue. Die Daten deuten darauf hin, dass operative Nähe zu Bedarfsträgern und kürzere Entscheidungswege in dezentralen Organisationen auch ohne umfassende Systemunterstützung zu einer besseren Abstimmung mit Lieferanten führen können.

Besonders spannend ist die Rolle der Digitalisierung. Während der Digitalisierungsgrad kaum Einfluss auf das Einkaufsvolumen hat, zeigt sich bei Effizienzkennzahlen ein klarer Zusammenhang. Organisationen mit hohem Digitali-

sierungsgrad erzielen signifikant niedrigere Einkaufskosten (1,56 Prozent vs. 2,66 Prozent) und höhere Produktivität (12,04 Millionen Euro Einkaufsvolumen je Beschäftigter vs. 4,06 Millionen Euro). Auch die Anzahl elektronisch abgewickelter Rechnungen steigt mit dem Digitalisierungsgrad deutlich. Das ist ein klarer Indikator für Prozessreife.

Die neue Auswertungslogik erlaubt zudem eine differenzierte Bewertung der Steuerungstiefe im Einkauf. So liegt der Anteil des durch den Einkauf verantworteten Volumens bei mittleren Unternehmen (100–500 Millionen Euro Umsatz) bei über 92 Prozent, während kleinere und größere Organisationen strukturell bedingt darunter liegen. Die Kennzahl zeigt, wie stark Governance, Prozessarchitektur und Systemintegration unabhängig von der Unternehmensgröße die Steuerungsfähigkeit beeinflussen.

Auch die Qualität der Lieferantenbeziehungen lässt sich differenziert analysieren. Die Liefertermintreue liegt im Durchschnitt bei 83,04 Prozent, steigt aber bei digitalisierten und dezentral organisierten Unternehmen deutlich an. Gleichzeitig sinkt die Reklamationsquote. Das ist ein Hinweis auf die Wirksamkeit digitaler Qualitätssteuerung und strategischer Lieferantenentwicklung.

Besonders auffällig ist, dass Firmen mit hoher Prozessreife nicht nur bessere operative Kennzahlen erzielen, sondern auch eine stabilere Liefer-Performance aufweisen. Dies legt nahe, dass Investitionen in digitale Schnittstellen und transparente Lieferantenkommunikation nicht nur Effizienzgewinne bringen, sondern auch die Resilienz der Supply Chain stärken. Die Kennzahlen zeigen damit nicht nur den Status quo, sondern auch die Richtung, in die sich leistungsfähige Einkaufsorganisationen entwickeln.

Fazit

Der Report 2025 liefert weit mehr als Durchschnittswerte. Er bietet eine neue Perspektive auf Einkaufskennzahlen – als strategisches Steuerungsinstrument, das Kontext, Struktur und Reifegrad berücksichtigt. Einkaufsverantwortliche erhalten damit ein praxisnahes Werkzeug zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung ihrer Organisation. Wer Kennzahlen nicht nur misst, sondern versteht, kann den Einkauf gezielt transformieren – datenbasiert, vergleichbar und zukunftsorientiert.

Die Ergebnisse laden dazu ein, nicht nur auf einzelne Werte zu schauen, sondern Muster zu erkennen, Ursachen zu hinterfragen und gezielt Maßnahmen abzuleiten. So wird aus einem Zahlenwerk ein strategischer Kompass, der hilft, den Einkauf zukunftsfähig auszurichten – entlang klarer Prioritäten, mit Blick auf Effizienz, Qualität und digitale Exzellenz.

Sven-Steffen Schulz,
Bereichsleiter Market Research des BME

Einkaufskennzahlen entfalten erst im Kontext ihre volle Aussagekraft.

Sven-Steffen Schulz, Bereichsleiter Market Research des BME



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

Digitalisierung bekannt – Umsetzung hakt

STRATEGIEN: Auf dem 60. Symposium Einkauf und Logistik (12.–13. November 2025) in Berlin werden die zentralen Inhalte der BME-Logistikstudie 2025 „Digitalisierung und KI in Supply Chains“ vorgestellt. BIP informiert exklusiv über erste Umfrageergebnisse. Danach tut sich manches Unternehmen noch immer schwer mit der Nutzung der neuen Technologien im Geschäftsalltag.

„Viele Unternehmen kennen die relevanten Digitalisierungstechnologien; bei deren Umsetzung besteht allerdings weiterhin Nachholbedarf.“ Das betont Michael Jungk, Leiter der BME-Sektion SCM und Logistik. Diese Erkenntnis überrasche nicht, denn bereits die BME-Logistikstudien 2019 und 2022 hätten ein ähnliches Bild gezeigt.

Noch Aufholpotenzial

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden kenne mindestens acht Technologien gut genug, um Entscheidungen über deren Einsatz zu treffen. Besonders Cloud Computing,

APIs sowie Robotik und Automatisierung seien etabliert. Jungk: „Aufholpotenzial sehen wir bei KI, Big Data Analytics, Advanced Analytics und den sogenannten Digitalen Zwillingen (virtuelle Abbilder physischer Objekte oder Systeme). Hier ist die Zahl der Pilotprojekte hoch. Gerade die Künstliche Intelligenz entwickelt sich vom Zukunftsthema zu einer praxistauglichen Lösung.“

Dass die Digitalisierung insbesondere in Einkauf, Beschaffungslogistik und SCM noch großes Potenzial für Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und Resilienz biete, sei in den



Foto: © LaylaBird/Stock



Digitalisierung wird dann wertvoll, wenn Einkauf und Logistik sie gemeinsam nutzen.

Michael Jungk,
Leiter der BME-Sektion SCM und Logistik

Köpfen der Entscheider längst angekommen. Doch zwischen Wissen und Anwendung klaffe noch immer eine Lücke, fügt er hinzu. Die auch in diesem Jahr wieder in Zusammenarbeit mit Professor Michael Huth durchgeführte BME-Logistikstudie nennt konkrete Hürden, die eine erfolgreiche Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Unternehmen verzögern. Dazu zählen fehlende Personalressourcen, eine unzureichende Stammdatenqualität und hohe Investitionen. Gerade die Datenqualität sei ein entscheidender Engpass. „Ohne klare Verantwortlichkeiten, saubere Stammdaten und Zeiträume für Fachkräfte bleibt Digitalisierung Stückwerk“, sagt Jungk.

Stammdaten konsequent pflegen

Die Handlungsempfehlungen der jüngsten BME-Studie sind eindeutig: Unternehmen müssten sich intensiver mit den neuen Technologien befassen, Verantwortlichkeiten schaffen, Stammdaten konsequent pflegen und die Bandbreite Künstlicher Intelligenz stärker nutzen. KI könne Prozesse beschleunigen, Prognosen verbessern und die Resilienz der Lieferketten erhöhen, wenn sie richtig eingesetzt werde. Nur so ließen sich Wettbewerbsvorteile erzielen und sichern.

„Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie wird dann wertvoll, wenn Einkauf und Logistik sie gemeinsam nutzen, um aus der Supply Chain eine echte Value Chain zu formen“, lautet Michael Jungks Fazit.

Über die BME-Logistikstudie 2025

Basis der BME-Logistikstudie 2025 waren Expertinnen- und Experteninterviews im Zeitraum 13. August bis 28. August 2025. Zuvor wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Diese Erhebung fand vom 23. Juni bis einschließlich 26. August 2025 statt, an der sich 236 Personen beteiligten. Projektpartner der BME-Logistikstudie 2025 waren der BME e.V. und Prof. Dr. Michael Huth, Hulocon GmbH.

[Download-Link zur Studie](#)

Save the Date

Die finalen Ergebnisse der BME-Logistikstudie 2025 werden am 13. November 2025 auf dem 60. Symposium Einkauf und Logistik von den Autoren Michael Jungk und Michael Huth gemeinsam vorgestellt. Jungk: „Ich freue mich sehr, auf unserem Kongress in Berlin persönlich mit allen Interessierten ins Gespräch zu kommen.“

Frankfurt: exklusive Einblicke ins Airport-Innenleben

FLUGHAFEN-RUNDFAHRT: Einen Blick hinter die Kulissen des Flughafens Frankfurt warfen rund 50 BME-Mitglieder der Rhein-Main-Region. Der Flughafenbetreiber Fraport ist an 29 Flughäfen auf vier Kontinenten aktiv. Der Standort feierte 2024 sein 100-jähriges Jubiläum.

Flugzeuge üben auf viele Menschen eine große Faszination aus. Nicht umsonst weist der Flughafen Frankfurt auf seiner Website auf drei Aussichtsplattformen außerhalb seines Geländes hin, von denen Planespotter einen großartigen Ausblick auf die Starts und Landungen haben. Rund 50 BME-Mitglieder der Rhein-Main-Region waren dagegen

mittendrin statt nur dabei. Auf einer knapp einstündigen Flughafen-Rundfahrt erhielten sie seltene Einblicke hinter die Kulissen der kleinen Stadt in der Stadt. Guide Susanne und Busfahrer Robert hatten sich gut auf ihr Publikum eingestellt und brachten mit, was Einkäuferinnen und Einkäufer gemeinhin besonders mögen: Zahlen, Daten und Fakten.

Zu Besuch bei der Fraport AG: BME-Mitglieder der Rhein-Main-Region nutzten die Gelegenheit, Deutschlands größten Flughafen bei laufendem Betrieb näher kennenzulernen. Der Standort ist auch Europas größter Frachtflughafen. Hier wurden allein im Jahr 2023 rund 1,93 Millionen Tonnen Cargo umgeschlagen. Im Bild: Elektro-Palettenhubwagen.

So erfuhren sie etwa, dass die Gepäckförderanlage am Frankfurter Flughafen insgesamt über 81 Kilometer lang ist, täglich rund 15 Millionen Liter Kerosin getankt und bis zu 700 Starts und Landungen absolviert werden. Mindestens ebenso spannend waren jedoch die vielen kleinen Info-Happen, etwa zur Arbeit der sogenannten Walkout



Assistants. „Nein, sie führen die Flugzeuge nicht Gassi“, sagte Guide Susanne lächelnd – obwohl man genau diesen Eindruck gewinnen konnte. Mit einer Stange verbunden liefen sie den Flugzeugen vorneweg, die brav und im Schrittempo folgten. Die Bodenhelfer machen einen wichtigen Job, indem sie für Sicherheit während des Schleppvorgangs auf dem Rollfeld sorgen.

Flugzeuge haben immer Vorfahrt

Blinker haben Flugzeuge auch nicht. Daher haben sie am Boden immer Vorfahrt vor den Bussen, Gepäck- und Arbeitsfahrzeugen. Fahrer, die sich nicht daran halten, begehen einen Kardinalfehler. Denn muss ein Flugzeug am Boden abrupt abbremsen, müssen im schlimmsten Fall die Bremsen auskühlen und gewartet werden. Man kann sich vorstellen, wie viel Geld und Nerven es kostet, ein komplettes Flugzeug kurz vor dem Start aus dem Betrieb zu nehmen und gegen ein anderes tauschen zu müssen.

Wissenswert war auch der Hinweis auf den Ursprung des Luft- und Raumfahrtunternehmens Boeing. Heutzutage gilt es als der große Mitbewerber des europäischen Airbus-Konzerns. Seine Wurzeln liegen indes – in Deutschland. Der Gründer und Ingenieur William Edward Boeing war Sohn des deutschen Auswanderers Wilhelm Böing, was die bis heute ungewöhnliche Schreibweise des Firmennamens erklärt.

Fraport AG: Fact Sheet

- › bis zu 1.400 Starts und Landungen pro Tag in den Sommerferien
- › 168.671 Passagiere täglich
- › 91.243 Gepäckstücke pro Tag im Durchschnitt im Juli 2024
- › 80.000 Mitarbeiter aus 114 Nationen
- › 26.800 Parkvorgänge pro Tag
- › 200 Züge pro Tag am Fernbahnhof
- › 250 S-Bahnen und Regionalzüge pro Tag am Regionalbahnhof
- › 700 Bus-Abfahrten täglich

Quelle: Fraport AG

Einen Sicherheitscheck wie vor dem Betreten des Rollfeldgeländes gab es nach der Rundfahrt nicht mehr. Vielmehr wurden im Gewusel der Schalterhallen noch zahlreiche angeregte Gespräche geführt. Einhelliges Fazit: Eine gelungene Veranstaltung auf ungewohntem Terrain.

David Schahinian

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



„Entscheiden wie ein Profi“

VERANSTALTUNG: Die BME-Region Nürnberg-Mittelfranken lud ihre Mitglieder zu einer Fachveranstaltung in den Sportpark Ronhof ein. Im Fürther Fußballstadion gab Ex-FIFA-Schiedsrichter Lutz Michael Fröhlich interessante Einblicke in die Welt des Sports, in der jede Sekunde zählt.



Lutz Michael Fröhlich im Vortrag: Der ehemalige FIFA-Schiedsrichter gab bei der BME-Veranstaltung in der Lounge der SpVgg Greuther Fürth eindrucksvolle Einblicke in die Kunst, unter Druck klare Entscheidungen zu treffen.

In der Lounge der Spielvereinigung (SpVgg) Greuther Fürth begrüßte der BME-Nürnberg-Mittelfranken Einkaufsmanager der Region zu einer Fachveranstaltung, die unter dem Motto „Entscheidungen vorbereiten – treffen – nachbereiten“ stand.

Prominenter Redner des Abends: Lutz Michael Fröhlich, ehemaliger Bundesliga- und FIFA-Schiedsrichter sowie ehemaliger Geschäftsführer der Schiri GmbH des Deutschen Fußball-Bundes (DFB). Mit der Erfahrung von 200 Bundesliga-Spielen in seiner Vita machte Fröhlich deutlich, wie wichtig mentale Stärke, klare Prinzipien und ein gutes Team sind – nicht nur auf dem Fußballplatz, sondern auch im beruflichen Alltag.

Seine Routine aus der Bundesliga und zahlreichen Einsätzen auf dem internationalen Parkett als Schiedsrichter übertrug er auf den Business-Kontext. Dabei wurde deutlich: Wer Entscheidungen treffen will, die sowohl qualitativ hochwertig als auch nachhaltig akzeptiert sind, braucht mehr als Fakten – er braucht Haltung, Kommunikation und Vertrauen.

Zentrale Learnings des Abends

- › **Vertrauen** ist die Basis jeder Entscheidung.
- › **Teamarbeit** verbessert die Entscheidungsqualität.
- › **Akzeptanz** durch Einbindung und Transparenz
- › **Nachbereitung** macht Entscheidungen nachhaltiger.
- › Wer gut **kommuniziert**, entscheidet besser.

Fun Fact aus dem Fußball

Ein Bundesliga-Schiedsrichter trifft in einem Spiel durchschnittlich **220 Entscheidungen**.

Kein Spielraum für lange Meetings – es braucht klare Prinzipien, mentale Stärke und Vertrauen ins eigene Urteil.

Was Beschaffungsentscheider vom Fußball lernen können

Im Mittelpunkt des Abends stand die Frage, wie man in kritischen Momenten handlungsfähig bleibt. Fröhlich zeigte, wie Selbst- und Informationsmanagement, Teamarbeit und mentale Stärke dazu beitragen, unter Druck ruhig zu bleiben. Dabei betonte er, wie essenziell es ist, Entscheidungen gut vorzubereiten und sie im Nachgang zu reflektieren. Denn nicht nur das „Ob“, sondern auch das „Wie“ der Entscheidung beeinflusst deren Akzeptanz.

Besonders eindrucksvoll war die Erkenntnis, dass ein Bundesliga-Schiedsrichter während eines Spiels im Schnitt 220 Entscheidungen treffen muss – oft in Sekundenbruchteilen, unter ständiger Beobachtung und mit hoher Tragweite. Diese Zahl verdeutlicht, wie relevant klare Prinzipien, gutes Kommunikationsverhalten und Vertrauen in das eigene Urteil sind: Werte, die auch im wirtschaftlichen Alltag über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können.

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



MESSEKOOPERATIONEN 2026

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

BME-EINKÄUFERTAGE

EUROGUSS

13.01. – 15.01.2026

14. Januar von 14 bis 16 Uhr | Messe Nürnberg



Eisenwarenmesse

03.03. – 06.03.2026

Messe Köln



wire & Tube

13.04. – 17.04.2026

14.04.2026 | Messe Düsseldorf



Hannover Messe

20.04. – 24.04.2026

22.04.2026 | Hannover Messe



MedtecLIVE

05.05. – 07.05.2026

06.05.2026 | Messe Stuttgart

Stuttgart, Germany 2026
MedtecLIVE

CastForge

09.06. – 11.06.2025

10.06.2026 von 12 bis 15 Uhr | Messe Stuttgart



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

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



SIE WÜNSCHEN WEITERE INFORMATIONEN?

ES BERÄT SIE GERN:



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



- › **Titelthema:** Der Protektionismus zwingt den Einkauf zur Neubewertung seiner Global-Sourcing-Strategien
- › **Rohstoffe:** Simbabwe kündigt Exportverbot für Lithiumkonzentrate ab 2027 an
- › **Wirtschaftspolitik:** Kommentare deutscher Firmen zu den Auswirkungen der US-Zölle auf ihr Geschäft
- › **Procurement:** IFO-Interview mit Rechtsanwalt Kristian Borkert über rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI
- › **Wissenschaft & Praxis**
- › **Business Logistics:** IFO-Studie zur Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft vom Seehandel im Roten Meer
- › Ergebnisse des BME-Gehaltsreports Logistik und Supply Chain 2025

Folgen Sie uns auf



BIP – Best in Procurement

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

19. BME-/VDV-FORUM

Schienengüterverkehr



Nachhaltigkeit im Werkverkehr –
Schiene als effizienter Gamechanger!

**3. – 4. FEBRUAR 2026, BERLIN**

- Integration der Schiene in Transportlogistikkonzepte
- Maßnahmen zur Stärkung des Schienengüterverkehrs in Politik und Wirtschaft
- KPIs für Wagenladungsverkehre und den Kombinierten Verkehr
- Erfolgsprojekte bei der Verkehrsverlagerung auf die Schiene
- Digitalisierte und KI-basierte Systeme im Schienenverkehr

**IHRE ANSPRECHPARTNERIN**

Anita Engelmann

 06196 5828-240 anita.engelmann@bme.dewww.bme.de/schienengueterverkehr

myBME: die Online-Plattform der BME-Community

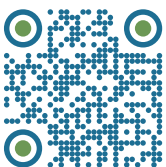
Sie haben Fragen zu aktuellen Themen, Entwicklungen und Trends rund um Einkauf, Supply Chain und Logistik?

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

