

Due Diligence: Sorgfaltsprüfung bei Lieferanten und Unternehmenskäufen

Due Diligence bezeichnet die systematische Prüfung eines Geschäftspartners, Unternehmens oder Investments vor Vertragsabschluss. Im industriellen Einkauf umfasst sie die Bewertung von Finanzkraft, Compliance, Kapazitäten und Nachhaltigkeit eines potenziellen Lieferanten. Ziel ist es, Risiken früh zu erkennen und Verhandlungs- sowie Vertragsentscheidungen auf einer belastbaren Datenbasis zu treffen.

Das Wichtigste in Kürze

- Due Diligence ist eine strukturierte Prüfung vor Vertragsabschluss und deckt Wirtschaftlichkeit, Recht, Compliance, Qualität und Nachhaltigkeit ab.
- Im Lieferanteneinkauf ist sie die Grundlage für Qualifizierung, Supplier Segmentation und spätere Audits.
- Typische Prüfbereiche sind Finanzkennzahlen, Zertifikate, Kapazitäten, Supply Chain und geopolitische Abhängigkeiten.
- In der Praxis dauert eine Lieferanten-Due-Diligence häufig zwischen wenigen Tagen und mehreren Wochen, je nach Kritikalität des Lieferumfangs.
- Ein vertraglich vereinbartes Right to Audit sichert die laufende Überprüfung auch nach Beginn der Zusammenarbeit.
- Bei M&A-Transaktionen wird zwischen Legal, Financial, Commercial und Operational Due Diligence unterschieden.

Definition: Due Diligence

Due Diligence (deutsch: gebotene Sorgfalt) ist die systematische Untersuchung und Bewertung eines Vertragspartners, Zielobjekts oder Lieferanten vor einer verbindlichen Entscheidung. Sie dient der Risikominimierung, der Wertermittlung und der Erfüllung regulatorischer Sorgfaltspflichten.

Abgrenzung zur einfachen Lieferantenauswahl

Die klassische Lieferantenausfrage prüft primär Preis, Qualität und Lieferfähigkeit. Die Due Diligence geht darüber hinaus: Sie bewertet die finanzielle Stabilität, die Eigentumsstruktur, Compliance-Risiken und die Belastbarkeit der Wertschöpfung über einen längeren Zeitraum. Während die Auswahl oft operativ auf Basis von Anfrageunterlagen erfolgt, ist die Due Diligence eine vertiefte, häufig projektartige Prüfung mit definierten Prüfkatalogen.

Arten der Due Diligence

Je nach Anlass unterscheidet man mehrere Prüffelder. Im Einkauf besonders relevant sind Financial Due Diligence (Finanzkraft, Bonität), Legal Due Diligence (Verträge, haftungsrelevante Punkte), Operational Due Diligence (Kapazitäten, Prozesse, Qualität) sowie Compliance- und ESG-Prüfungen. Bei Unternehmenskäufen ergänzen Commercial Due Diligence (Markt- und Wettbewerbssituation) und

IT- bzw. Tax Due Diligence das Bild.

Anlässe im industriellen Umfeld

Typische Anlässe sind die Neuaufnahme strategischer Lieferanten, der Wechsel zu einer Single-Source-Strategie, Offshoring oder Nearshoring, ein Lieferanten-LBO oder die Übernahme eines Zulieferers. Auch bei langfristigen Rahmenverträgen, zum Beispiel einer Master Service Agreement (MSA), ist eine vorherige Sorgfaltsprüfung üblich.

Methoden und Vorgehen in der Lieferantenprüfung

Die Durchführung folgt meist einem mehrstufigen Prozess: Erst eine Vorprüfung auf Basis verfügbarer Daten, dann eine vertiefte Analyse mit Fragebögen, Dokumentenprüfung und gegebenenfalls Vor-Ort-Audit. Der Umfang richtet sich nach der Kritikalität des Lieferanten.

Vorprüfung und Datengrundlage

Zu Beginn stehen die Lieferantenstammdatenpflege und der Abgleich mit Auskunfteien, Handelsregister, Sanktionslisten und Zertifikatsdatenbanken. Ein aussagekräftiger Datenqualitätsbericht zeigt, ob Stammdaten, Zertifizierungen und Ansprechpartner aktuell sind – unvollständige Stammdaten verzerren sonst das Prüfergebnis. Ergänzend fließen Erfahrungswerte aus dem Wareneingang ein, etwa die Wareneingangsdurchlaufzeit und dokumentierte Reklamationen.

Prüfkatalog und Lieferantenfragebogen

Ein strukturierter Fragebogen deckt typischerweise ab: Rechtsform und Eigentumsverhältnisse, Finanzkennzahlen der letzten Geschäftsjahre, Produktionskapazitäten, Qualitätsmanagement (zum Beispiel IATF 16949 oder ISO 9001), Nachweisführung zur Lieferkette sowie Gefahrgutmanagement, wenn gefährliche Güter im Spiel sind. Bei elektronischen Bauteilen gehört die Prüfung des OEM/ODM-Modells dazu: Wer ist tatsächlicher Hersteller, wer handelt nur?

Vor-Ort-Audit und Bewertung

Bei kritischen Teilen folgt ein Audit vor Ort, das Fertigungsprozesse, Messmittelfähigkeit (etwa mittels Gage R&R), Losbildung und Lenkungspläne begutachtet. Die Ergebnisse fließen in eine Scorecard ein, die zusammen mit der Kraljic-Matrix entscheidet, wie intensiv der Lieferant künftig betreut wird. Das Lieferantenanlaufmanagement greift die Prüfergebnisse auf und plant Reifegrade bis zur Serientauglichkeit.

Wichtige KPIs und Bewertungsfelder

Kennzahlen machen die Sorgfaltsprüfung vergleichbar und nachvollziehbar. Sie werden sowohl bei der Ersteinschätzung als auch in der laufenden Lieferantenbewertung genutzt.

Finanzielle Kennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind Eigenkapitalquote, Liquiditätsgrade, Ertragslage und Zahlungsmoral. Letztere zeigt sich im Einkauf auch intern: Die On-Time Payment Rate des eigenen Unternehmens beeinflusst, wie zuverlässig der Lieferant wirtschaftlich planen kann. Zahlungsverzug auf Käuferseite kann Kreditlinien des Lieferanten binden und mittelbar dessen Stabilität gefährden.

Liefertreue und Qualität

Termintreue und die On-Time-in-Full-Quote (OTIF) sind die wichtigsten operativen Indikatoren. Ergänzend werden Erstzulassungsquote, Reklamationsraten, Ausschussanteile und Ergebnisse aus der Safety Stock Calculation herangezogen: Ein Lieferant, dessen Wiederbeschaffungszeit stark schwankt, erfordert höhere Sicherheitsbestände und damit Working Capital.

Risiko- und Nachhaltigkeitsindikatoren

Bewertet werden weiterhin Länder- und Lieferkettenspezifische Punkte: Abhängigkeiten von Einzelquellen, Transportwege (zum Beispiel Seefrachtkosten-Komponenten und deren Volatilität), geopolitisches Risiko des Produktionsstandorts sowie Nachweise zur Kreislaufwirtschaft und zum CO-Fußabdruck. Diese Felder gewinnen durch Lieferkettengesetze und CSRD an Gewicht.

Risiken, Kontrollen und vertragliche Absicherung

Due Diligence reduziert Risiken, eliminiert sie aber nie vollständig. Umso wichtiger sind Kontrollmechanismen, die auch nach Vertragsabschluss wirken.

Typische Risikofelder

Häufige Befunde sind überschätzte Kapazitäten, fehlerhafte Kalkulationen, versteckte Sublieferanten, unzureichende Zertifikate oder Illiquidität. Ein klassischer Fallstrick ist die Offene Kalkulation: Wird sie nicht vereinbart, lassen sich Preisanpassungen später schwer nachvollziehen. Ebenso kritisch sind implizite Preisänderungen, etwa ein einseitiger Frachtzuschlag ohne vertragliche Grundlage.

Vertragliche Instrumente

Ein vertraglich verankertes Right to Audit ermöglicht periodische Prüfungen von Prozessen, Unterlagen und Kalkulationen. Preisanpassungsmechanismen, Qualitätsvereinbarungen, Verschuldungsgrenzen und Change-of-Control-Klauseln sichern ab, dass sich die geprüften Verhältnisse nicht unangemessen verschieben. Wichtig ist, Prüfrechte realistisch auszugestalten – Fristen, Umfang und Kostentragung sollten klar geregelt sein.

Laufende Überwachung

Due Diligence ist kein einmaliger Vorgang. Eine risikobasierte Überwachung kombiniert Ereignis-Monitoring (Bonitätsänderungen, Sanktionslisten, Presse), regelmäßige Lieferantenbewertungen anhand der Termintreue und stichprobenartige Audits. Die Ergebnisse dokumentieren Einkäufer im Vergabevermerk, damit Entscheidungen nachvollziehbar und verteidigbar bleiben – auch gegenüber Compliance-Prüfungen.

Aktuelle Entwicklungen: Compliance, ESG und Digitalisierung

Der Prüfungsumfang wächst: Lieferkettengesetze, Nachhaltigkeitsberichterstattung und geopolitische Verwerfungen erweitern die klassische Due Diligence um neue Pflicht- und Prüffelder.

Lieferkettengesetze und ESG

Unternehmen in Deutschland müssen menschenrechts- und umweltbezogene Risiken in der eigenen Lieferkette systematisch analysieren und Maßnahmen ableiten. Die dafür nötige Lieferantenerklärung zu Verhaltenscodizes, Herkunft und Arbeitsbedingungen ist integraler Bestandteil der modernen Due Diligence. Rechtsgrundlagen und Schwellenwerte ändern sich – die Umsetzung sollte jeweils juristisch

im Einzelfall geprüft werden.

Geopolitik und Lieferkettendiversifizierung

Handelskonflikte, Exportkontrollen und Rohstoffabhängigkeiten machen das geopolitische Risiko zu einem festen Prüfkriterium. Viele Einkaufsorganisationen bewerten Lieferanten heute auch danach, wie gut sie Mehrquellenstrategien, Regionalisierung oder Nearshoring unterstützen. Die Ergebnisse fließen in die Supplier Segmentation und in Notfallpläne ein.

Digitalisierung der Prüfung

Plattformbasierte Lieferantenprofile, automatisierte Sanktionslisten-Screenings und KI-gestützte Risikosignale beschleunigen die Vorprüfung deutlich. Dennoch ersetzt Digitalisierung nicht die vertiefte manuelle Prüfung bei kritischen Lieferanten – sie verlagert sie an die Stellen, wo menschliches Fachwissen wirklich gebraucht wird.

Due Diligence bei M&A und Demand-Side-Auswahl in Ausschreibungen

Neben der Lieferantenprüfung spielt Due Diligence eine zentrale Rolle bei Unternehmenskäufen und bei der Vorbereitung strukturierter Beschaffungsverfahren.

Due Diligence im M&A-Prozess

Bei der Übernahme eines Zulieferers prüfen Käufer typischerweise Finanzlage, Verträge, Personal, Umweltlasten, IP und IT. Wichtig für Einkäufer: bestehende Lieferverträge und deren Übertragbarkeit, Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen sowie verdeckte Verbindlichkeiten. Die Befunde fließen in Kaufpreisabschläge, Garantien oder Conditions Precedent ein.

Prüfung im Rahmen von Ausschreibungen

Auch vor einer E-Auction Vorbereitung oder einer strukturierten RFQ ist eine Mindest-Due-Diligence sinnvoll: Nur bietfähige, stabile Anbieter sollten zugelassen werden. Dazu gehören Bonitätsprüfung, Kapazitätsbestätigung und die Klärung, ob gebotene Preise inklusive aller Preis- und Konditionspflege-relevanten Bestandteile (Fracht, Verpackung, Werkzeuge) vergleichbar sind.

Typische Kennzahlen

Eigenkapitalquote des Lieferanten: > 20 %

Üblicher Richtwert für stabile Mittelständler; branchenabhängig.

On-Time Payment Rate (eigene Zahlungsmoral): > 98 %

Influence-Faktor für Lieferantenliquidität und Liefertreue.

Termintreue des Lieferanten: > 95 %

Kernindikator der laufenden Lieferantenbewertung.

Audit-Durchdringung (auditierte kritische Lieferanten): > 90 %

Anteil geprüfter A-Lieferanten innerhalb eines Prüfzyklus, typischerweise 2–3 Jahre.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer wollte einen neuen Zulieferer für komplexe Schweißbaugruppen

qualifizieren, nachdem der bisherige Einzelquellenlieferant termingefährdet war. Vor der Rahmenvereinbarung führte der Einkauf eine gestufte Due Diligence durch.

- Vorprüfung über Bonitätsauskunft, Sanktionslisten-Screening und Abgleich der Lieferantenstammdatenpflege
- Zweiwöchiges Audit vor Ort mit Fokus auf Schweißprozesse, Gage R&R der Messmittel und Losbildung
- Vertragliche Verankerung eines Right to Audit, einer Offenen Kalkulation und klarer Regeln für einen Frachtzuschlag
- Aufnahme des Lieferanten in die Supplier Segmentation als strategischer Partner mit quartalsweiser Termintreue-Auswertung

Fazit

Due Diligence ist im industriellen Einkauf mehr als eine Formalität: Sie schützt vor finanziellen Ausfällen, Qualitätsproblemen und Compliance-Verstößen und schafft die Datenbasis für nachhaltige Beschaffungsentscheidungen. Entscheidend ist ein risikobasierter Umfang – nicht jeder Lieferant braucht ein Vollaudit, aber jeder strategische Partner braucht eine belastbare Prüfung. Wer Prüfergebnisse dokumentiert, vertraglich absichert und laufend überwacht, wandelt die Due Diligence von einer Einmalprüfung in ein laufendes Risikomanagement-Instrument. Dadurch sinken nicht nur Ausfallrisiken, sondern auch versteckte Kosten aus Sicherheitsbeständen und Ersatzbeschaffungen.

Häufige Fragen

Was bedeutet Due Diligence einfach erklärt?

Due Diligence bedeutet „gebotene Sorgfalt“ und bezeichnet die sorgfältige Prüfung eines Geschäftspartners vor einer Zusammenarbeit. Im Einkauf heißt das: Man prüft Finanzkraft, Qualifikation, Compliance und Kapazitäten eines Lieferanten, bevor man Verträge abschließt. Ziel ist es, Risiken früh zu erkennen.

Welche Arten der Due Diligence gibt es?

Üblich ist die Unterscheidung in Financial, Legal, Commercial, Operational und Tax Due Diligence. Im Lieferkontext kommen Compliance-, ESG- und Qualitätsprüfungen hinzu. Je nach Anlass – Lieferantenqualifizierung oder Unternehmenskauf – variieren Umfang und Schwerpunkte deutlich.

Wie läuft eine Lieferanten-Due-Diligence ab?

Typischerweise in drei Stufen: Zuerst eine Vorprüfung mit Auskunfteien, Sanktionslisten und Stammdaten, dann ein strukturierter Fragebogen zu Finanzen, Qualität und Compliance, zuletzt gegebenenfalls ein Audit vor Ort. Die Ergebnisse fließen in eine Bewertung ein und bilden die Basis für Vertragsverhandlungen und das Lieferantenanlaufmanagement.

Wer ist für die Due Diligence verantwortlich?

Im Einkauf trägt in der Regel der verantwortliche Category Manager oder Lieferantenqualifizierer die Prozessverantwortung. Recht, Qualitätsmanagement, Controlling und Compliance liefern Fachbeiträge. Bei M&A-Transaktionen koordinieren häufig externe Berater die Prüfung, die inhaltliche Verantwortung bleibt aber beim Auftraggeber.

Wie lange dauert eine Due Diligence?

Eine Lieferanten-Vorprüfung ist in wenigen Tagen machbar, ein vertieftes Paket mit Audit dauert in der Praxis häufig zwei bis sechs Wochen. Bei M&A-Prozessen sind vier bis zwölf Wochen üblich, abhängig von Transaktionsgröße und Datenlage. Gute Vorbereitung mit klaren Prüfkatalogen verkürzt den Prozess erheblich.

Was ist der Unterschied zwischen Due Diligence und Audit?

Die Due Diligence findet vor Vertragsabschluss statt und bewertet die Gesamteignung eines Partners. Ein Audit ist eine punktuelle oder periodische Prüfung einzelner Bereiche, etwa des Qualitätsmanagements, und kann auch während der laufenden Zusammenarbeit erfolgen. In der Praxis ergänzen sich beide Instrumente.