

Konsignationslager: Lieferantenbestand im eigenen Werk nutzen

Konsignationslager bezeichnet ein Lager, in dem Ware des Lieferanten physisch beim Einkäufer bereitsteht, rechtlich aber bis zur Entnahme im Eigentum des Lieferanten verbleibt. Der Einkäufer löst Bestand erst ab, wenn er ihn tatsächlich für die Produktion oder den Weiterverkauf verwendet. Dadurch lassen sich Lieferzeiten verkürzen, Kapitalbindung senken und Versorgungssicherheit erhöhen.

Das Wichtigste in Kürze

- Beim Konsignationslager bleibt die Ware bis zur Entnahme rechtliches Eigentum des Lieferanten.
- Entnommene Mengen werden typischerweise periodisch, häufig monatlich, abgerechnet (Abruf- oder Verbrauchsabrechnung).
- In der Praxis werden vor allem C-Teile, Standardbauteile und schneller Dreher über Konsignationsmodelle versorgt.
- Die Lagerführung erfolgt meist direkt beim Einkäufer, seltener in einem externen Logistikzentrum des Lieferanten.
- Kernvorteile sind geringere Kapitalbindung, kürzere Reaktionszeiten und reduzierte Beschaffungskosten.
- Klare vertragliche Regelungen zu Eigentum, Versicherung, Inventur und Entnahme sind unerlässlich.

Definition: Konsignationslager

Ein Konsignationslager ist ein vom Lieferanten bestücktes Lager beim Kunden, dessen Bestand rechtlich im Eigentum des Lieferanten bleibt. Erst mit der Entnahme aus dem Lager geht die Ware in das Eigentum des Einkäufers über und wird Rechnungsgrundlage. Die Verfügbarkeit von Material direkt am Produktionsort verbindet Vorteile der Bevorratung mit geringem Working-Capital-Einsatz.

Abgrenzung zu anderen Lagermodellen

Anders als beim klassischen Vorratslager trägt beim Konsignationslager der Lieferant das Kapitalbindungs- und weitgehend auch das Obsoleszenzrisiko bis zur Entnahme. Vom Rahmenliefervertrag unterscheidet es sich dadurch, dass nicht nur Mengen und Preise, sondern die physische Bereitstellung beim Kunden geregelt ist. Auch vom verlängerten Werkstattlager (Vendor Managed Inventory) gibt es Überschneidungen: Die Verantwortung für Bestandsführung und Nachschub liegt dort typischerweise ebenfalls beim Lieferanten, der rechtliche Eigentumsübergang kann aber anders ausgestaltet sein.

- Vorratslager: Eigentum und Risiko beim Einkäufer, Bezahlung bei Lieferung.
- Konsignationslager: Eigentum beim Lieferanten, Abrechnung bei Entnahme.
- Vendor Managed Inventory: Lieferant steuert Bestände, Eigentumsübergang vertraglich flexibel.

Typische Einsatzbereiche in der Industrie

In der Fertigungsindustrie eignen sich Konsignationslager vor allem für Teile mit hohem Verbrauch und geringem Einzelwert: Verbindungselemente, Verschleißteile, Dichtungen, Werkzeuge oder Standard-Elektronik. Häufig wird das Modell auch für Pulver, Gase, Schmierstoffe oder Rohmaterial mit stabilem Bedarf genutzt. Bei hochwertigen A-Artikeln oder langsam drehenden Positionen ist es dagegen selten wirtschaftlich, da der Lieferant Kapital binden muss und dies im Preis oder in Konditionen einfordert.

Methoden und Vorgehen: Konsignationslager aufbauen

Der Aufbau eines Konsignationslagers folgt einem strukturierten Prozess von der Artikelauswahl bis zur operativen Betriebsvereinbarung. Entscheidend ist die Auswahl geeigneter Artikel und Lieferanten sowie eine saubere vertragliche und systemische Abbildung im Purchase-to-Pay-Prozess.

Artikel- und Lieferantenauswahl

Den Start bildet eine ABC-XYZ-Analyse: Konsignationsmodelle eignen sich vor allem für C- und B-Artikel mit hohem und stabilem Verbrauch (X- und Y-Profil). Eine Bottleneck-Analyse zeigt zusätzlich, welche Artikel kritisch für die Produktion sind und besonders von Verfügbarkeit vor Ort profitieren. Als Lieferanten kommen Partner mit verlässlicher Lieferperformance und Bereitschaft zur Investition in Bestände in Frage; häufig liefert ein Benchmarking im Einkauf Hinweise auf marktübliche Modelle.

- Bedarfsprofile über ABC-XYZ-Analyse bestimmen.
- Kritische Artikel ergänzend über Bottleneck-Analyse identifizieren.
- Lieferanten auf Logistikfähigkeit und Finanzkraft prüfen.

Vertragliche Ausgestaltung

Der Konsignationsvertrag oder ein Anhang zum Rahmenliefervertrag regelt Mindestfüllmengen, Melde- und Abrechnungszyklen, Preise und Preisänderungen, Eigentumsverhältnisse, Versicherung und Gefahrtragung, Verjährung von Consta-Beständen sowie Kündigungsfristen und Abwicklung bei Restbeständen. Ein Right to Audit sichert dem Einkäufer das Recht zu, Bestands- und Abrechnungsunterlagen zu prüfen. Da Eigentumsübergang, Gefahrübergang und steuerliche Behandlung länderspezifisch relevant sein können, sollte die Ausgestaltung rechtlich und steuerlich im Einzelfall geprüft werden.

- Mindest- und Höchstbestände je Artikel definieren.
- Entnahme- und Abrechnungsmechanismus (z. B. Self-Billing) festlegen.
- Right to Audit und Rücknahmeregelungen für Restbestände vereinbaren.

Systemische Einbindung und Prozesse

Konsignationsbestände müssen im ERP- oder Warenwirtschaftssystem als Sonderbestand mit Eigentumsvermerk geführt werden. Die Entnahme erfolgt über Scan- oder Wiegeprozesse, aus denen Abrufmeldungen an den Lieferanten und Rechnungs- oder Gutschriftsunterlagen generiert werden. Pflichtfelder für Lagerort, Artikel, Menge und Eigentumsstatus verhindern Verwechslungen mit eigenem Bestand. Eine Dublettenprüfung bei der Artikelanlage stellt sicher, dass Konsignations- und Eigenvorräte nicht als getrennte Artikel desselben Teils auseinanderlaufen. Optional kann der Lieferant über ASN-Verfahren (Advance Shipping Notice) oder Punchout-Schnittstellen Nachschub- und Abrechnungsdaten automatisiert austauschen.

Wichtige KPIs für Konsignationslager

Konsignationsmodelle lassen sich mit klaren Kennzahlen steuern. Wichtig ist die Trennung von serviceorientierten und kostenorientierten Metriken, um Lieferfähigkeit und Kapitalvorteile gleichermaßen sichtbar zu machen.

Verfügbarkeit und Lieferperformance

Die Liefertreue (On-Time-in-Full) des Lieferanten und die Füllgradtreue gegenüber vereinbarten Mindestbeständen zeigen, ob das Modell die Versorgungssicherheit tatsächlich erhöht. Auch die Lead Time ab Entnahmemeldung bis Wiederauffüllung ist ein zentraler Indikator. Sinkt sie unter die Lead Time konventioneller Beschaffung, ist der Hauptvorteil des Modells realisiert.

- Liefertreue: typischerweise Zielwerte über 95 bis 98 Prozent.
- Füllgrad: Anteil der Artikel oberhalb der Mindestbestellmenge.
- Reaktionszeit bei Bedarfsspitzen als Zusatzkennzahl.

Bestand, Kapitalbindung und Prozesskosten

Obwohl der Bestand rechtlich beim Lieferanten liegt, bindet er Fläche, Handling und Kapital im weiteren Sinne. Kennzahlen wie Lagerbestand in Tagen, Lagerflächenbelegung und Entnahmekquote (Verhältnis von Entnahmen zu Mindestbestand) decken auf, ob das Lager richtig dimensioniert ist. Auf Einkäuferseite senkt das Modell die Days Payable Outstanding nicht automatisch, verschiebt aber den Zeitpunkt der Zahlung auf die tatsächliche Nutzung. Insgesamt sinken die Prozesskosten durch reduzierte Bestellvorgänge, da der Requisition Cycle Time Anteil für Standardteile deutlich schrumpft. Zusätzlich entfällt häufig der Aufwand für Requalifizierung bei Lagerwechseln, wenn die Artikel in definierten Lagerbedingungen verbleiben.

Risiken und Kontrollen beim Konsignationslager

Konsignationslager reduzieren Risiken auf Einkäuferseite, verschieben sie aber nicht vollständig und erzeugen neue. Ohne klare Kontrollmechanismen entstehen häufig Bestandsdifferenzen, Abrechnungsfehler und rechtliche Grauzonen.

Wirtschaftliche und operative Risiken

Lieferanten können konsignierte Bestände über Preisgestaltung oder Mindestfüllmengen faktisch beim Kunden finanzieren lassen; die Ersparnis sollte daher regelmäßig gegen alternative Beschaffungswege benchmarkt werden. Bei Produktnachfragewandel drohen veraltete Bestände, deren Entsorgungs- oder Rücknahmefall transparent vereinbart sein muss. Operativ besteht das Risiko doppelter Buchführung und Inventurdifferenzen, wenn Lagerorte und Eigentumsvermerke unsauber gepflegt sind.

- Regelmäßiger Preis- und Modellvergleich gegen Alternativlieferanten.
- Inventurpflicht und Differenzenklausel im Vertrag verankern.
- Obsoleszenz- und Rücknahmeregeln schriftlich fixieren.

Vertragliche und rechtliche Kontrollen

Da die Ware bis zur Entnahme im Eigentum des Lieferanten bleibt, hat dieser im Insolvenzfall des Kunden unter Umständen Aussonderungsrechte; umgekehrt muss der Einkäufer bei Lieferanteninsolvenz klären, ob Bestände weiter nutzbar sind. Versicherungsschutz, Sorgfaltspflichten bei Lagerung und Haftung für Beschädigung sollten ausdrücklich geregelt sein. Für Qualitätsthemen gelten die Anforderungen an Qualitätsmanagement im Einkauf unverändert: Ankommende

Nachschublieferungen müssen auf Konformität geprüft werden können, insbesondere bei regulierten Produkten oder Anforderungen aus einer Restricted Substances List (RSL). Bei Terminen und Aufträgen, die das Konsignationslager betreffen, empfiehlt sich zudem Klarheit über Rücktritts- und Kündigungsrechte bis hin zu Termination for Cause bei wiederholten Füllgradverstößen.

Aktuelle Entwicklungen rund um Konsignationslager

Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und Lieferkettendruck verändern die Art, wie Konsignationsmodelle betrieben und bewertet werden.

Digitalisierung und Automatisierung

Intelligente Schränke, Wiegesysteme und RFID-gestützte Entnahmestellen erfassen Verbrauch automatisch und lösen Nachschub sowie Abrechnung selbstständig aus. So verkürzt sich der Requisition Cycle Time Weg nahezu auf null, und Bestandsdifferenzen werden minimiert. Im Purchase-to-Pay-Umfeld ersetzen Selbstabrechnungsverfahren (Self-Billing) zunehmend klassische Rechnungen; die Bestellbestätigungspflicht entfällt in solchen Modellen teilweise, da Rahmenabkommen und Verbrauchsmeldungen den Prozess tragen. Voraussetzung sind einheitliche Pflichtfelder in den Stammdaten beider Systeme.

Lieferkettensicherheit, Nachhaltigkeit und Finanzierung

In Zeiten gestörter Lieferketten gewinnen lokale Puffer in Form von Konsignationslagern an Bedeutung, insbesondere bei kritischen Vorprodukten. Nachhaltigkeitsanforderungen wie CO₂-Bepreisung oder CO₂-Preis-Klauseln können Konsignationsmodelle beeinflussen, da kürzere, gebündelte Nachschubrouten Emissionen senken können. Auf Finanzierungsseite wird Konsignation auch als implizite Lieferantenfinanzierung diskutiert; Einkäufer sollten beachten, dass ein aggressiver Druck auf Lieferantenbestände die Days Payable Outstanding- und Bilanzdiskussion verschärfen kann. Bei internationalen Partnern kann ein AEO-Status (Zugelassener Wirtschaftsteilnehmer) den Warenfluss zollseitig erleichtern; inprojektfähige Absicherungen wie eine Bank Garantie sind bei Konsignationsbeständen von hohem Wert dagegen selten erforderlich, können aber bei wertinternen Pilotbeständen im Rahmen einer Proof of Concept Beschaffung sinnvoll sein.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTIF): > 95–98 %

typischer Zielwert für Konsignationslieferanten

Füllgradtreue: > 97 %

Anteil der Artikel oberhalb der vereinbarten Mindestbestände

Wiederauffüllzeit: < 5 Werktage

Zeit ab Entnahmemeldung bis Nachschub, je nach Artikel deutlich kürzer möglich

Reduktion Bestellvorgänge: bis 80 %

in der Praxis häufige Größenordnung bei C-Teilen gegenüber konventioneller Beschaffung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern hatte bei Verbindungselementen, Verschleißteilen und Werkzeugen wiederholt Fertigungsstopps wegen fehlender Kleinteile, obwohl der Gesamtbestand hoch war. Nach einer ABC-XYZ-Analyse wurden rund 1.200 C-Artikel mit stabilem

Verbrauch identifiziert, die sich für ein Konsignationsmodell eignen. Drei regionale Lieferanten übernahmen die Bestückung zweier werksnaher Konsignationslager mit Mindestfüllmengen und monatlicher Verbrauchsabrechnung per Self-Billing.

- Einführung barcodegestützter Entnahmestellen mit automatischer Verbrauchsmeldung an die Lieferanten.
- Konsignationsvertrag mit Right to Audit, Inventurpflicht und Restbestandsrücknahme bei Kündigung.
- Sonderbestandsführung im ERP mit Eigentumsvermerk und Dublettenprüfung bei der Artikelanlage.
- Halbjährliches Benchmarking der Konditionen gegen Alternativlieferanten.

Fazit

Konsignationslager verbinden hohe Verfügbarkeit vor Ort mit geringer Kapitalbindung auf Einkäuferseite und sind damit ein bewährtes Instrument für Standard- und C-Teile in der Fertigungsindustrie. Entscheidend für den Erfolg sind die richtige Artikel- und Lieferantenauswahl, eine präzise vertragliche Regelung von Eigentum, Abrechnung und Inventur sowie eine saubere systemische Abbildung. Mit automatisierten Entnahme- und Abrechnungsprozessen lassen sich Prozesskosten spürbar senken und die Lieferfähigkeit erhöhen. Gleichzeitig bleiben wirtschaftliche Risiken wie Obsoleszenz und Preisnachteile nicht automatisch ausgeschlossen und bedingen regelmäßige Kontrolle. Wer das Modell diszipliniert betreibt, gewinnt Versorgungssicherheit und Working-Capital-Spielraum zugleich.

Häufige Fragen

Was ist ein Konsignationslager einfach erklärt?

Ein Konsignationslager ist ein Lager beim Kunden, das der Lieferant bestückt und in dem die Ware bis zur Entnahme Eigentum des Lieferanten bleibt. Der Einkäufer entnimmt Material nach Bedarf direkt vor Ort. Erst die entnommene Menge wird abgerechnet, typischerweise monatlich.

Wer ist Eigentümer der Ware im Konsignationslager?

Bis zur Entnahme bleibt der Lieferant Eigentümer der Ware; das Eigentum geht erst mit der Entnahme für Produktion oder Weiterverkauf auf den Einkäufer über. Diese Regelung sollte ausdrücklich im Vertrag fixiert werden, da sie auch Auswirkungen im Insolvenzfall haben kann. Die genaue rechtliche Behandlung ist im Einzelfall zu prüfen.

Welche Vorteile hat ein Konsignationslager für Einkäufer?

Einkäufer profitieren von geringerer Kapitalbindung, weil sie erst bei Nutzung zahlen, sowie von hoher Verfügbarkeit und kurzen Reaktionszeiten direkt am Produktionsort. Bestell- und Prüfaufwand für Standardteile sinken deutlich, was die Prozesskosten reduziert. Zusätzlich steigt die Versorgungssicherheit bei Schwankungen im Liefermarkt.

Welche Artikel eignen sich für ein Konsignationslager?

Geeignet sind vor allem Artikel mit hohem, stabilem Verbrauch und geringem bis mittlerem Einzelwert, etwa Verbindungselemente, Verschleißteile, Dichtungen, Werkzeuge und Betriebsstoffe. Eine ABC-XYZ-Analyse hilft, die passenden Positionen zu identifizieren. A-Artikel und Langsamdreher sind wegen der Kapitalbindung beim Lieferanten meist ungeeignet.

Wie funktioniert die Abrechnung beim Konsignationslager?

Häufig wird per Verbrauchsabrechnung oder Self-Billing abgerechnet: Die Entnahmemengen werden

erfasst, an den Lieferanten gemeldet und periodisch, meist monatlich, in Rechnung gestellt oder automatisch abgerechnet. Grundlage sind vertraglich definierte Preise und Meldezyklen. Digitale Entnahmesysteme erfassen die Mengen heute weitgehend automatisch.

Was ist der Unterschied zwischen Konsignationslager und Vendor Managed Inventory?

Beim Konsignationslager liegt das Eigentum an der Ware bis zur Entnahme beim Lieferanten, und der Fokus liegt auf der physischen Bereitstellung beim Kunden. Vendor Managed Inventory beschreibt umfassender, dass der Lieferant die Bestandsplanung und Nachschubsteuerung übernimmt; der Eigentumsübergang ist dabei vertraglich frei gestaltbar. In der Praxis werden beide Modelle häufig kombiniert.