

Konsignationsvereinbarung: Lagerbestände des Lieferanten beim Abnehmer führen

Eine Konsignationsvereinbarung ist ein Vertragsmodell, bei dem ein Lieferant Waren in einem beim Abnehmer betriebenen Lager bereithält, ohne sie bereits zu liefern. Das Eigentum geht erst mit der Entnahme zur Produktion oder zum Verbrauch auf den Abnehmer über. Für Einkäufer verbindet dieses Modell hohe Verfügbarkeit mit reduziertem Kapitalbindungsaufwand, erfordert aber eine präzise vertragliche und prozessuale Steuerung.

Das Wichtigste in Kürze

- Eigentumsübergang erfolgt typischerweise erst mit der Entnahme aus dem Konsignationslager, nicht mit der Anlieferung.
- Kapitalbindung und Warenbestand auf der Abnehmerseite sinken, während die physische Verfügbarkeit hoch bleibt.
- Vereinbart werden üblicherweise Mindestfüllstände, meldeintervalle und Inventurregelungen im Vertrag.
- In der Praxis wird das Modell häufig für C-Teile, Verbindungselemente, Schneidware und Standardkomponenten genutzt.
- Rechtlich handelt es sich meist um eine Kombination aus Lagervertrag und Kaufvertrag mit gestuftem Eigentumsübergang.
- Digitale Konsignationslösungen setzen auf automatische Entnahmemeldung und Abstimmung mit dem Lieferantennetzwerk.

Definition: Konsignationsvereinbarung

Eine Konsignationsvereinbarung regelt, dass ein Lieferant definierte Artikel in einem Lager beim Abnehmer oder an einem neutralen Standort vorhält, ohne dass diese Waren bereits als geliefert gelten. Erst mit der Entnahme für Produktion oder Verbrauch entsteht die Verpflichtung zur Bezahlung; vorher bleibt der Bestand Eigentum des Lieferanten. Das Modell wird auch als Konsignationslager oder Vendor-Managed Inventory mit Konsignationsanteil bezeichnet.

Abgrenzung zur Rahmenbestellung

Eine Rahmenbestellung verpflichtet zu Mengen und Terminen, sobald Abrufe erfolgen; der Wareneingang löst typischerweise die Verbindlichkeit aus. Bei der Konsignation liegt der Wareneingang physisch vor, die Verbindlichkeit entsteht jedoch erst später durch die Entnahme. Beide Instrumente lassen sich kombinieren: Die Rahmenbestellung definiert Artikel, Preise und Füllmengen, die Entnahmemeldung triggert Fakturierung und Nachschub.

Mögliche Lagerformen

In der Praxis haben sich mehrere Varianten etabliert, die sich nach Eigentum am Lager, Standort und Verantwortung unterscheiden. Der Abnehmer kann ein eigenes Konsignationsregal in seinem

Wareneingang bereitstellen, der Lieferant ein Feldlager mit eigenem Lagerpersonal betreiben oder ein Drittlager nahe dem Werk genutzt werden. Auch Lieferantenseitige Konsignationslager mit Lieferabrufcharakteristik sind verbreitet.

Typische Einsatzbereiche

Konsignationsvereinbarungen eignen sich besonders für Artikel mit hohem Entnahmebedarf, geringem Wert je Einheit und stabilem Verbrauch, etwa Schrauben, Dichtungen, Elektrokleinteile oder Verpackungen. Auch langlebige Ersatzteile mit kritischer Verfügbarkeit werden konsigniert, damit im Störfall keine Beschaffungszeit anfällt. Die ABC-Analyse liefert in der Regel die Grundlage für die Auswahl geeigneter Artikel.

Methoden und Vorgehen zur Einführung

Die Einführung einer Konsignationsvereinbarung folgt einem strukturierten Abwicklungsprozess: Artikelklassifizierung, Lieferantenauswahl, Vertragsverhandlung, Systemeinrichtung und kontinuierliche Überwachung. Einkäufer sollten vorab den Verbrauch der Kandidatenartikel über Datenanalyse im Einkauf validieren, um Füllmengen realistisch festzulegen.

Artikelauswahl und Datenbasis

Ausgangspunkt ist eine Auswertung von Verbrauchswerten, Bestandsreichweiten und Beschaffungszeiten, häufig ergänzt durch eine Dublettenprüfung des Materialstamms, da Konsignationslösungen mit sauberen Artikelstammdaten stehen und fallen. Die Einheiten- und Währungsstammdaten müssen konsistent sein, weil Entnahme- und Abrechnungsmengen automatisiert verarbeitet werden. Preise und Preisänderungsmechanismen werden vertraglich fixiert.

Vertragliche Grundlagen

Der Vertrag sollte Eigentumsübergang, Versicherung des Konsignationsbestands, Inventurverfahren, Mindest- und Höchstfüllstände, Meldeprozesse sowie Verfahren bei Ausschuss und Retouren klar regeln. Ergänzende Punkte sind Haftungsbegrenzungen (Limitation of Liability), Set-Off-Klauseln für Verrechnungen sowie die Einbindung in bestehende Geschäftsbedingungen der Parteien. Bei umfangreichen Kooperationen empfiehlt sich eine Anbindung an ein Master Service Agreement (MSA), das Rahmenbedingungen wie Vertraulichkeit und Compliance vorab regelt.

Prozess- und Systemeinrichtung

In der Praxis bewährt sich eine eindeutige Kennzeichnung des Konsignationsbestands im Lagermanagement, etwa über gesonderte Lagerorte oder Etiketten mit Lieferantenzuordnung. Die Entnahmemeldung erfolgt je nach Reifegrad manuell per Liste, über Self-Billing-Verfahren mit automatischer Abrechnung oder vollständig integriert über Schnittstellen zum Lieferantennetzwerk. Eine hohe Supply Chain Visibility über Bestände und Verbrauchsdaten reduziert Abstimmungsaufwand auf beiden Seiten.

Wichtige KPIs für Konsignationsprogramme

Konsignationsvereinbarungen lassen sich nur dann steuern, wenn Verfügbarkeit, Bestandsqualität und Abrechnungsgenauigkeit messbar erfasst werden. Die folgenden Kennzahlen haben sich als Standard etabliert; Richtwerte variieren je nach Branche und Artikelklasse.

Verfügbarkeit und Füllgrad

Die Lieferbereitschaft aus dem Konsignationslager sollte typischerweise über 98 Prozent liegen, da Verfügbarkeit das zentrale Nutzerversprechen des Modells ist. Der Füllgrad zeigt, ob die vereinbarten Mindestmengen eingehalten werden; dauerhafte Unterdeckungen deuten auf falsch dimensionierte Füllmengen oder Logistikprobleme des Lieferanten hin.

Abrechnungsgenauigkeit und Durchlaufzeit

Die Übereinstimmung zwischen Entnahmemeldung und Rechnung beziehungsweise Self-Billing-Position sollte in der Praxis über 97 Prozent erreichen; Abweichungen kosten Klärungszeit und verlieren das Modell. Die Durchlaufzeit von Entnahme zur Abrechnung sollte wenige Tage bis maximal eine Abrechnungsperiode betragen. Auch die Bestandsgenauigkeit aus Inventuren, häufig angestrebt über 99 Prozent, gehört zu den Kernkennzahlen.

Kapitalbindung und Gesamtbetriebskosten

Der zentrale ökonomische Effekt zeigt sich in der Reduktion der Kapitalbindung und der Gesamtbetriebskosten für die versorgten Artikelgruppen. Einkäufer sollten den Effekt isoliert ausweisen, etwa als Vergleich der gebundenen Bestandswerte vor und nach Einführung. Ergänzend lohnt die Betrachtung des administrativen Aufwands pro Entnahmevorgang, da dieser bei kleinen Losgrößen schnell dominant wird.

Risiken und Kontrollen

Obwohl das Modell Kapitalbindung reduziert, entstehen neue Risiken: verborgene Kosten, Eigentums- und Haftungsfragen sowie Abhängigkeiten vom Lieferanten. Diese lassen sich durch klare Verträge, Inventurdisziplin und laufende Kontrolle beherrschen.

Wirtschaftliche Risiken

Konsignation ist nicht automatisch günstiger: Lieferanten kalkulieren Lagerhaltung und Kapitalbindung typischerweise in ihre Preise ein, und Mindestfüllstände können zu Überbeständen führen, die bei technischen Änderungen oder Serienausläufen wertlos werden. Insbesondere bei Materialwechseln oder nach der Serienfreigabe neuer Komponenten müssen Altbestände vertraglich geregelt sein, etwa durch Rücknahmeverpflichtungen oder gestaffelte Abbauphasen.

Rechtliche und haftungstechnische Punkte

Da der Bestand bis zur Entnahme im Eigentum des Lieferanten bleibt, sind Fragen zu Sicherungsrechten, Versicherung, Risikoübergang und Haftung bei Verlust oder Beschädigung im Vertrag zu klären. Auch der Übergang der Produkthaftung und Inspektionspflichten beim Wareneingang sind präzise zu regeln; rechtliche und steuerliche Aspekte, etwa umsatzsteuerliche Behandlung und dokumentierte Überlassung, sollten im Einzelfall fachlich geprüft werden. Gewährleistung und Reklamationswege müssen ebenfalls vertraglich festgelegt sein.

Betriebliche Kontrollen

Regelmäßige Inventuren und Stichproben zwischen Abnehmer und Lieferant verhindern Bestandsdifferenzen und unerwünschte Dublettenbestände. Szenarioplanung Risiko hilft, Auswirkungen von Verbrauchsspitzen oder Lieferantenausfällen auf die Füllstrategie zu bewerten. Bei Lieferverzügen trotz Konsignationslager bleibt eine strukturierte Liefermahnung mit Eskalationsstufen notwendig, da

das Modell die Lieferantenperformance nicht ersetzt.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Umsetzung

Konsignationslösungen digitalisieren sich zunehmend: Statt papierbasierter Entnahmelisten setzen Unternehmen auf automatisierte Entnahmesensoren, Barcode- und RFID-Erfassung sowie cloudbasierte Plattformen, die Bestände und Verbrauch mit dem Lieferantennetzwerk teilen. Das erleichtert auch die Einbindung in weitere Beschaffungsmodelle wie Projektbeschaffung oder Fremdvergabe-Szenarien.

Automatisierte Entnahme und Abrechnung

Moderne Systeme erfassen jede Entnahme automatisch und erzeugen daraus Abrechnungspositionen, häufig im Self-Billing-Verfahren, das Rechnungsstellung und Rechnungsprüfung weitgehend eliminiert. Die Nachschubdisposition erfolgt ereignisgesteuert, wodurch Füllstände enger geführt werden können. Voraussetzung sind gepflegte Stammdaten inklusive Einheiten- und Währungsstammdaten sowie eine klare Lieferantenidentifikation, etwa über die DUNS-Nummer im Stammsatz.

Integration in Lieferstrategien

Konsignation wird zunehmend als Baustein einer differenzierten Lieferstrategie betrachtet und mit anderen Instrumenten kombiniert: Für A-Artikel bleiben Einzelabrufe oder Werkverträge üblich, für stabile C-Teile dominiert Konsignation, für technische Neuteile bleibt ein Feasibility Review Lieferant vor der Serienbereitstellung sinnvoll. Auch Logistikklauseln wie DDP für die Anlieferung ins Konsignationslager werden vertraglich verankert, um Verantwortung für Transport und Zoll eindeutig zuzuordnen.

Resilienz und Szenarioplanung

In Zeiten gestörter Lieferketten gewinnen Konsignationslager als Puffer an Bedeutung, sofern die Füllstrategie aktiv gesteuert wird. Datenanalyse im Einkauf unterstützt dabei, kritische Artikel zu identifizieren und Füllmengen an Nachfrageänderungen anzupassen. Lieferantennetzwerk-Plattformen ermöglichen zudem, mehrere Standorte eines Abnehmers aus einem Konsignationslager zu versorgen und Transparenz über alle Bestände herzustellen.

Vertragspraxis: Inhalte und Checkliste

Ein belastbarer Konsignationsvertrag definiert wirtschaftliche, operative und rechtliche Rahmenbedingungen eindeutig. Die folgenden Inhalte sollten in jeder Vereinbarung verankert sein, unabhängig von Branche und Artikelumfang.

Wirtschaftliche Regelungen

Festzuschreiben sind Preise und Gültigkeit, Preisänderungsmechanismen inklusive geregelten Zuschlagskomponenten wie einer Energiepreiszuschlag-Vereinbarung bei energieintensiven Produkten, sowie das Abrechnungsverfahren mit Fälligkeiten. Rücknahmebedingungen für überflüssige Bestände bei Sortiments- oder Technologieänderungen schützen vor Altlasten. Ergänzend sollte geklärt sein, ob Mindestabnahmen oder Konsolidierungsvorteile vereinbart werden.

Operative Regelungen

Zum Pflichtprogramm gehören Artikel- und Standortliste, Mindest- und Höchstfüllstände, Melde- und

Nachschubprozesse, Inventurhäufigkeit und Differenzverrechnung. Kennzeichnungspflichten, Zugriffsrechte des Lieferanten auf das Lager sowie Meldepflichten bei Störungen runden das Bild ab. Ein definierter Abwicklungsprozess mit verantwortlichen Ansprechpartnern beider Seiten reduziert Reibungsverluste im Tagesgeschäft.

Rechtliche Regelungen

Eigentumsübergang, Versicherung, Risiko- und Haftungsaufteilung, Gewährleistung, Verjährung sowie die Verhältnismäßigkeit zu Geschäftsbedingungen der Vertragsparteien sind explizit zu regeln. Bei grenzüberschreitenden Konsignationslagern kommen Zoll- und Außenwirtschaftsfragen hinzu, die vorab geprüft werden sollten. Alle rechtlichen Aussagen sind grundsätzlich im Einzelfall zu verifizieren.

Typische Kennzahlen

Lieferbereitschaft aus Konsignationslager: > 98 %

Kernnutzen des Modells; dauerhaft darunter deutet auf Füllstrategie- oder Lieferantenprobleme hin.

Abrechnungsgenauigkeit Entnahme/Rechnung: > 97 %

Geringe Abweichungen sind Voraussetzung für effizientes Self-Billing.

Bestandsgenauigkeit (Inventur): > 99 %

Regelmäßige Inventuren und Stichproben erforderlich.

Reduktion Kapitalbindung C-Teile: häufig 30–60 %

Üblicher Richtwert gegenüber konventioneller Beschaffung, stark abhängig von Artikelstruktur.

Durchlaufzeit Entnahme bis Abrechnung: < 10 Arbeitstage

In der Praxis je nach Systemlandschaft; länger verursacht Klärungsaufwand.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 300 Mitarbeitern litt unter hohem Bestand an Verbindungselementen, Dichtungen und Elektrokleinteilen bei gleichzeitigem Mangel an kritischen Artikeln. Nach einer ABC-Analyse führte das Unternehmen mit zwei Hauptlieferanten Konsignationsvereinbarungen für rund 1.200 Artikel ein. Ein Lieferant betreibt ein Feldlager mit eigenem Personal im Wareneingangsbereich, der zweite beliefert ein neutrales Drittlager in der Nähe des Werks. Die Entnahme erfolgt über Barcode-Scan, die Abrechnung läuft als Self-Billing im Monatsrhythmus.

- Auswahl der Artikel über ABC-Analyse und Verbrauchsdaten aus der Datenanalyse im Einkauf
- Vertragliche Fixierung von Füllständen, Inventurverfahren und Rücknahmebedingungen für Altbestände
- Automatische Entnahmemeldung über Barcode-Scan und Abstimmung über ein gemeinsames Lieferantennetzwerk
- Quartalsweise Auswertung von Verfügbarkeit, Bestandsgenauigkeit und Kapitalbindung zur Steuerung des Programms

Fazit

Die Konsignationsvereinbarung ist ein bewährtes Instrument, um Verfügbarkeit und Kapitalbindungsaufwand in Einklang zu bringen. Sie entfaltet ihren Vorteil jedoch nur bei sauberer Artikelauswahl, präzisen vertraglichen Regelungen und disziplinierter Bestands- und Abrechnungskontrolle. Einkäufer sollten das Modell gezielt für stabile, mengenstarke Artikelgruppen

einsetzen und es in eine differenzierte Lieferstrategie integrieren. Digitale Entnahmeerfassung und Self-Billing senken den operativen Aufwand erheblich und machen das Programm skalierbar. Wer Wirtschaftlichkeit regelmäßig misst und rechtliche Punkte frühzeitig klärt, profitiert dauerhaft von geringeren Gesamtbetriebskosten und höherer Versorgungssicherheit.

Häufige Fragen

Was ist eine Konsignationsvereinbarung?

Eine Konsignationsvereinbarung regelt, dass ein Lieferant Waren in einem Lager beim Abnehmer bereithält, ohne sie bereits zu liefern. Das Eigentum geht erst mit der Entnahme zur Produktion oder zum Verbrauch über, und genau dann entsteht die Zahlungspflicht. Der Abnehmer erhält dadurch hohe Verfügbarkeit bei geringer Kapitalbindung.

Wann lohnt sich eine Konsignationsvereinbarung für den Einkauf?

Sie lohnt sich typischerweise für Artikel mit stabilem, hohem Verbrauch und geringem Einzelwert wie Schrauben, Dichtungen oder Elektrokleinteile. Entscheidend sind planbare Mengen, ein verlässlicher Lieferant und ein sauberer Materialstamm. Für Individualteile oder stark schwankenden Bedarf ist das Modell meist ungeeignet.

Wem gehört der Bestand im Konsignationslager?

Bis zur Entnahme bleibt der Bestand im Eigentum des Lieferanten, auch wenn er physisch beim Abnehmer lagert. Der Eigentumsübergang erfolgt mit der Entnahme zur Produktion oder zum Verbrauch. Diese Regelung sowie Versicherung und Haftung müssen vertraglich präzise festgelegt und im Einzelfall geprüft werden.

Wie unterscheidet sich Konsignation von Vendor Managed Inventory?

Bei der Konsignation steht der Eigentumsübergang zum Zeitpunkt der Entnahme im Mittelpunkt. Vendor Managed Inventory beschreibt breiter, dass der Lieferant die Bestandsdisposition beim Abnehmer übernimmt, was auch ohne Konsignationscharakter möglich ist. In der Praxis werden beide Elemente häufig kombiniert: Der Lieferant disponiert den Bestand und fakturiert erst bei Entnahme.

Welche Risiken hat eine Konsignationsvereinbarung?

Typische Risiken sind überhöhte Füllmengen und Altbestände bei Technologie- oder Sortimentswechseln, Bestandsdifferenzen bei ungenauer Entnahmemeldung sowie implizit eingepreiste Lagerkosten beim Lieferanten. Zudem entstehen rechtliche Fragen zu Haftung, Versicherung und Produkthaftung. Regelmäßige Inventuren, klare Verträge und laufende KPI-Kontrolle minimieren diese Risiken.

Wie wird eine Konsignationsvereinbarung abrechnet?

Die Abrechnung erfolgt typischerweise nach Entnahmemeldung, entweder über Rechnungen des Lieferanten oder über ein Self-Billing-Verfahren, bei dem der Abnehmer die Abrechnung selbst erstellt. Wichtig sind eindeutige Entnamedokumentation, kurze Klärungswege bei Differenzen und definierte Abrechnungsintervalle. Digitale Systeme erfassen Entnahmen automatisch und reduzieren den Abstimmungsaufwand deutlich.