

Lieferantenverlagerung: Zulieferquellen gezielt wechseln und Risiken beherrschen

Lieferantenverlagerung bezeichnet die planmäßige Verlagerung von Beschaffungsvolumen oder Fertigungsaufträgen von einem Lieferanten zu einem anderen, etwa von einem Bestandslieferanten zu einer Zweitquelle, zu einem Standort im Ausland oder zurück in die eigene Fertigung. Sie ist ein klassisches Instrument der Sourcing Strategie und dient der Kostenoptimierung, Risikostreuung und Versorgungssicherung. Gelingt die Verlagerung nicht strukturiert, drohen Qualitätsprobleme, Lieferverzögerungen und versteckte Umrüstkosten. Ein disziplinierter Prozess mit klaren Meilensteinen ist daher entscheidend.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenverlagerung ist die planmäßige Übertragung von Volumen oder Teilen des Sortiments von einem Lieferanten auf einen anderen.
- Typische Auslöser sind Preisnachteile, Lieferausfälle, Kapazitätsengpässe, Geopolitik oder strategische Neuausrichtung.
- Der Prozess folgt häufig einer Sourcing Pipeline mit Shortlist, Qualifizierung, Bemusterung und Serienanlauf.
- First Article Inspection (FAI) und Initial Sample Inspection Report (ISIR) sind Standard-Nachweise vor der Serienfreigabe.
- In der Praxis dauert eine Verlagerung bei komplexen Bauteilen typischerweise mehrere Monate bis über ein Jahr.
- Ein Second Source Threshold hilft, Volumenschwellen für Zulieferer frühzeitig zu definieren und Abhängigkeiten zu begrenzen.

Definition: Lieferantenverlagerung

Lieferantenverlagerung ist die bewusste, gesteuerte Verlagerung von Beschaffungsvolumen, Werkzeugen oder Fertigungsprozessen von einem Lieferanten zu einem anderen Lieferanten oder Standort. Sie unterscheidet sich vom reinen Lieferantenwechsel dadurch, dass meist Kapazitäten, Werkzeuge, Zeichnungen und Prozesse mit umziehen.

Abgrenzung zum Lieferantenwechsel

Ein einfacher Lieferantenwechsel betrifft häufig nur den Abschluss neuer Rahmenverträge für identische Leistungen. Bei der Verlagerung wandern dagegen oft Werkzeuge, Vorrichtungen, Prüfmittelinrichtungen und Qualifikationsunterlagen mit. Das erhöht den Aufwand, aber auch die Hebelwirkung auf Kosten und Risikoprofil. Einkäufer sollten beide Szenarien in der Materialgruppenhierarchie sauber trennen, da unterschiedliche Freigabestufen gelten.

Richtungen der Verlagerung

Verlagerungen erfolgen in verschiedene Richtungen: Nearshoring verlagert Fertigung näher zum

eigenen Standort, Offshoring in kostengünstigere Regionen, Onshoring zurück ins Inland oder in die eigene Fertigung. Auch die Verlagerung innerhalb eines Lieferantennetzwerks, etwa zwischen Werken desselben Zulieferers, ist üblich. Jede Richtung hat ein eigenes Kosten-, Risiko- und Qualifikationsprofil und erfordert eine eigene Kostentreiberanalyse.

Auslöser und Ziele der Verlagerung

Lieferantenverlagerungen haben fast immer messbare Zielsetzungen. Ohne klare Zielkriterien wird die Entscheidung schnell emotional oder politisch motiviert und später teuer korrigiert.

Kosten- und Preisgründe

Häufigster Auslöser ist eine dauerhafte Preisdiskrepanz, die im Soll-Ist-Vergleich Preis sichtbar wird. Should-Costing hilft, das faire Kostenniveau eines Bauteils abzuleiten und Verhandlungen zu führen, bevor Volumen verlagert wird. Auch fehlende Volume Rebate-Vereinbarungen oder ungünstige Skonto-Kalkulation können eine Verlagerung wirtschaftlich machen. Wichtig ist eine Gesamtkostenbetrachtung inklusive Umrüstung, Bemusterung und Logistik.

Risiko- und Versorgungsgründe

Ausfallrisiken, Single-Source-Abhängigkeiten oder geopolitische Unsicherheiten zwingen Unternehmen zur Diversifikation. Im Risikomanagement wird jede kritische Quelle bewertet und im Risikoregister dokumentiert. Ein definierter Second Source Threshold legt fest, ab welchem Volumen eine Zweitquelle aufgebaut wird. So lässt sich Lieferfähigkeit auch bei Ausfällen sicherstellen.

Strategische und operative Gründe

Strategisch wirken Technologiezugang, Nachhaltigkeitsanforderungen oder standortpolitische Entscheidungen. Operativ lösen Kapazitätsengpässe, chronisch schlechte Schedule Adherence oder Qualitätsprobleme die Verlagerung aus. Auch eigene Demand-Schwankungen spielen eine Rolle: Erkenntnisse aus Demand Sensing und Sales and Operations Planning zeigen früh, ob bestehende Kapazitäten künftig reichen.

Methoden und Vorgehen der Verlagerung

Eine gelungene Verlagerung folgt einem strukturierten Ablauf von der Analyse bis zum Serienanlauf. Ad-hoc-Wechsel ohne Qualifizierung führen in der Praxis häufig zu Ausfallkosten, die die angestrebten Einsparungen übersteigen.

Analyse und Ausschreibung

Am Beginn stehen Kostentreiberanalyse, Volumenplanung und eine saubere Lastenheftdefinition. Über eine strukturierte Anfrage mit Wertungsmatrix werden Kandidaten objektiv bewertet – neben Preis zählen Qualität, Kapazität, Logistikanbindung und Entwicklungskompetenz. Die Sourcing Pipeline dokumentiert Status und Verantwortlichkeiten je Kandidat. Werkzeugumlauf-Aspekte, also Eigentum, Standort und Überführung vorhandener Werkzeuge, müssen früh geklärt werden.

Qualifizierung und Bemusterung

Vor Serienstart erfolgt die technische Qualifizierung: First Article Inspection (FAI) und Initial Sample Inspection Report (ISIR) belegen, dass der neue Lieferant die geforderten Merkmale sicher beherrscht. Bei sicherheitsrelevanten Teilen sind abgestufte Freigabestufen üblich. Unklare Punkte werden in einer

strukturierten Clarification Round geklärt, bevor Mengen freigegeben werden. Prüfmittelabgleich und gemeinsame Messtagepläne reduzieren spätere Reibungsverluste.

Serienanlauf und Volumenübertragung

Der Volumenübertrag erfolgt gestuft: Erst Pilotmengen, dann steigende Anteile, bis der alte Lieferant ausgehungert oder planmäßig ausläuft. Für kritische Phasen gelten verschärfte Workflow-Regeln (P2P), damit Bestellungen, Freigaben und Rechnungen ohne Brüche laufen. Ein definierter Eskalationsprozess regelt, wer bei Störungen im Anlauf innerhalb welcher Frist entscheidet. Die alte Quelle sollte nicht abrupt gekündigt werden, solange die Sicherheit der Versorgung nicht belegt ist.

Wichtige KPIs und Erfolgsmessung

Lieferantenverlagerungen müssen messbar gemacht werden, sonst bleiben Einsparungen Behauptungen. Die relevanten Kennzahlen decken Kosten, Lieferfähigkeit und Qualität ab.

Wirtschaftliche Kennzahlen

Zentrale Größen sind realisierte Kosteneinsparung gegenüber Baseline, einmalige Umrüst- und Qualifizierungskosten und die Amortisationsdauer dieser Investitionen. Ein Soll-Ist-Vergleich Preis nach sechs bis zwölf Monaten zeigt, ob die kalkulierten Ersparnisse tatsächlich ankommen. Auch Transport- und Zollkosten müssen einbezogen werden, da sie die Rechnung bei Offshoring oft kippen.

Liefer- und Qualitätskennzahlen

Während und nach der Verlagerung gelten verschärfte Zielwerte: Lieferfähigkeit (Service Level), Termin- und Mengentreue (Schedule Adherence), Ausschuss- und Reklamationsquoten sowie die Anzahl offener Bemusterungspunkte. In der Praxis liegen die Zielwerte für Lieferfähigkeit bei gut eingespielten Serienlieferanten typischerweise über 98 Prozent. Im Anlauf sind Übergangswerte mit Toleranzen sinnvoll, damit nicht jede Abweichung sofort eskaliert.

Prozess- und Risikoindikatoren

Zusätzlich lohnt die Überwachung von Durchlaufzeiten im Freigabeprozess, der Anteil pünktlich abgeschlossener Meilensteine und die Aktualität des Risikoregisters. Diese Indikatoren zeigen früh, ob der Anlaufplan realistisch bleibt. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich in gemeinsamen Statusmeetings hält alle Beteiligten auf Kurs.

Risiken und Kontrollen bei der Verlagerung

Die größten Risiken liegen weniger in der Preisverhandlung als im Übergang. Wer hier Kontrollen unterlässt, zahlt die Ersparnis über Qualität, Umläufe und Ausfallzeiten wieder ein.

Qualitäts- und Technologierisiken

Ein neuer Lieferant beherrscht die Toleranz- und Materialanforderungen selten vom ersten Tag an. Verbindliche Bemusterung mit FAI und ISIR, definierte Prüfpläne und klare Dokumentationspflichten sind Pflicht. Bei komplexen Bauteilen oder Werkzeugumlauf sollte die Datenkontrolle sichergestellt sein: Zeichnungsstände, Änderungshistorie und Prüfmittleinrichtungen müssen versionsichert beim neuen Lieferanten ankommen.

Versorgungs- und Vertragsrisiken

In der Übergangsphase tragen zwei Quellen parallel Volumen – Kapazitätsplanung und Slot Booking für Transporte müssen darauf abgestimmt sein. Verträge mit der alten Quelle sollten Übergangsfristen, Werkzeugherausgabe und Ersatzteilversorgung regeln. Diskretion und ein gesteuerter Kommunikationsplan verhindern, dass der abgehende Lieferant kurzfristig Prioritäten verschiebt. Rechtliche Punkte wie Gewährleistung, Geheimhaltung und Werkzeugeigentum sind im Einzelfall anwaltlich zu prüfen.

Organisatorische Kontrollen

Wirksam sind feste Lenkungsausschüsse, verbindliche Workflow-Regeln (P2P) für die Übergangsphase und ein klarer Eskalationsprozess mit definierten Entscheidern. Im Risikoregister werden Anlauftrisiken mit Verantwortlichen und Fristen gepflegt. Nach dem Serienanlauf gehört die neue Quelle in das laufende Lieferantenbewertungs- und Risikomanagement.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Lieferantenverlagerungen werden durch digitale Werkzeuge und veränderte Rahmenbedingungen schneller planbar, aber auch komplexer.

Datengetriebene Entscheidungen

Strukturierte Stammdaten und ein gepflegter Datenkatalog ermöglichen es, verlagerungsrelevante Materialgruppen systematisch zu identifizieren, statt auf Einzelinitiativen zu setzen. Demand Sensing verfeinert die Volumenprognose und verhindert Über- oder Unterkapazitäten beim neuen Lieferanten. Die Kopplung an Sales and Operations Planning stellt sicher, dass Verlagerungen mit der Produktionsplanung synchron laufen.

Resilienz und Regionalisierung

Lieferkettengesetze, Handelskonflikte und Pandemieerfahrungen haben Regionalisierung und Dual Sourcing deutlich gestärkt. Viele Unternehmen streben in der Praxis eine Mindestverlagerung kritischer Volumen auf Zweitquellen an, ohne den Kostenvorteil der Primärquelle vollständig aufzugeben. Nachhaltigkeitsanforderungen und Lieferkettendokumentation werden dabei zum festen Teil der Lieferantenqualifizierung.

Schnellere Qualifizierung

Digitale Plattformen für Anfragen, Dokumentenaustausch und Messdatenübertragung verkürzen die Qualifizierungsphase. Standardisierte FAI- und ISIR-Formate und elektronische Freigaben reduzieren Medienbrüche. Trotzdem bleibt die technische Bemusterung bei anspruchsvollen Teilen der zeitkritische Pfad – hier entscheidet frühe Lieferanteneinbindung über die Gesamtdauer.

Typische Kennzahlen

Lieferfähigkeit (Service Level): > 98 %

üblicher Zielwert für eingespielte Serienlieferanten

Schedule Adherence: > 95 %

Termin- und Mengentreue, im Anlauf mit Toleranzen bewerten

Realisierte Kosteneinsparung: typischerweise 3–15 %

gegenüber Baseline inklusive Logistik, im Soll-Ist-Vergleich Preis prüfen

Bemusterungsquote (FAI/ISIR bestanden): > 90 % im ersten Durchlauf

Indikator für Qualität der Lieferantenqualifizierung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer war bei einem präzisionsgefertigten Getriebebauteil einzellig auf einen europäischen Zulieferer angewiesen. Nach zwei Lieferausfällen und steigenden Preisen beschloss das Unternehmen, eine Zweitquelle in der Region aufzubauen und langfristig 60 Prozent des Volumens zu verlagern.

- Kostentreiberanalyse und Should-Costing zur Festlegung des Zielpreises vor der Anfrage
- Strukturierte Ausschreibung mit Wertungsmatrix und Werkzeugumlauf-Konzept für die bestehenden Spritz- beziehungsweise Spannwerkzeuge
- Qualifizierung über FAI und ISIR mit gestufter Serienfreigabe und Pilotmengen von zunächst 10 Prozent
- Volumenübertrag in vier Stufen mit wöchentlichem Soll-Ist-Vergleich und definiertem Eskalationsprozess

Fazit

Lieferantenverlagerung ist ein wirksames, aber aufwendiges Instrument der Beschaffungsstrategie. Sie zahlt sich nur aus, wenn Ziele messbar definiert, der Übergang strukturiert gesteuert und die technische Qualifizierung konsequent durchgeführt werden. Wer Kosten nur auf Papierebene betrachtet, verliert die Ersparnis im Anlauf wieder. Mit klarer Sourcing Pipeline, sauberen Freigabenachweisen und verschärften Übergangs-KPIs lässt sich das Risiko beherrschbar halten. Am Ende steht ein widerstandsfähigeres Lieferantennetzwerk mit besseren Kosten- und Risikostrukturen.

Häufige Fragen

Was bedeutet Lieferantenverlagerung?

Lieferantenverlagerung bezeichnet die planmäßige Übertragung von Beschaffungsvolumen, Werkzeugen oder Fertigungsaufträgen von einem Lieferanten zu einem anderen oder zu einem anderen Standort. Sie geht über einen einfachen Lieferantenwechsel hinaus, weil Kapazitäten und Qualifikationen mitwandern. Ziel sind meist Kosten-, Risiko- oder Versorgungsvorteile.

Wie lange dauert eine Lieferantenverlagerung?

Das hängt stark von der Komplexität der Teile ab. Bei einfachen Handelsartikeln sind in der Praxis einige Wochen realistisch, bei geprüften Serienteilen mit Bemusterung typischerweise mehrere Monate bis über ein Jahr. FAI, ISIR und Anlaufphasen bestimmen den kritischen Pfad.

Welche Gründe sprechen für eine Lieferantenverlagerung?

Typische Auslöser sind Preisnachteile, Lieferausfälle, Kapazitätsengpässe, Single-Source-Risiken, geopolitische Unsicherheiten oder Qualitätsprobleme. Auch strategische Ziele wie Regionalisierung oder Nachhaltigkeitsanforderungen spielen eine Rolle. Entscheidend ist eine Gesamtkostenbetrachtung statt eines reinen Preisvergleichs.

Wie läuft eine Lieferantenverlagerung praktisch ab?

Der Prozess umfasst Analyse, Ausschreibung mit Wertungsmatrix, Lieferantenqualifizierung, Bemusterung mit FAI und ISIR, gestuften Volumenübertrag und Serienanlauf mit verschärften Kontrollen. Ein Eskalationsprozess und klare Workflow-Regeln begleiten die Übergangsphase. Erst nach stabiler Lieferleistung wird die alte Quelle vollständig ausgehungert.

Welche Risiken gibt es bei der Lieferantenverlagerung?

Die größten Risiken sind Qualitätsprobleme im Anlauf, Versorgungslücken während des Übergangs, versteckte Umrüst- und Logistikkosten sowie Streit um Werkzeugeigentum und Zeichnungsstände. Kontrollen wie Risikoregister, definierte Freigabestufen und Datenkontrolle reduzieren diese Risiken deutlich. Rechtliche Fragen sollten im Einzelfall geprüft werden.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenverlagerung und Dual Sourcing?

Dual Sourcing bedeutet, zwei Lieferanten dauerhaft parallel zu qualifizieren und Volumen zu teilen. Die Lieferantenverlagerung kann Dual Sourcing vorbereiten, zielt aber zunächst auf die Übertragung von Volumen von einer Quelle zur anderen. In der Praxis folgen viele Verlagerungen einem gestuften Modell mit temporärer Doppelversorgung.