

Lohnbearbeitung: Zukauf von Fertigungsleistungen richtig steuern

Lohnbearbeitung bezeichnet die Vergabe einzelner Fertigungsschritte oder kompletter Arbeitsgänge an externe Zulieferer, die auf Zuruf oder nach Lieferabruf im Auftrag des Kunden fertigen. Für technische Einkäufer ist sie ein zentrales Instrument, um Kapazitätsspitzen abzufedern, Spezialkompetenzen zu nutzen und Fixkosten zu variabilisieren. Der Artikel erklärt Begriffsinhalt, typische Prozesse, relevante KPIs sowie Risiken und aktuelle Entwicklungen im DACH-Industrieumfeld.

Das Wichtigste in Kürze

- Lohnbearbeitung ist die externe Vergabe von Fertigungsleistungen, häufig auf Basis von Zeichnungen, Stücklisten und Lieferabrufen des Kunden.
- Typische Verfahren sind Drehen, Fräsen, Schweißen, Blechbearbeitung, Wärmebehandlung und Oberflächenveredelung.
- Die Steuerung erfolgt in der Praxis meist über Rahmenverträge mit Konditionen, Lieferabrufe ändern sich dann nur im Umfang, nicht im Preis.
- Wesentliche KPIs sind Liefertreue, Erst- und Folgelieferungsqualität, Kapazitätsauslastung des Lohnfertigers und Cost Avoidance gegenüber Eigenfertigung.
- Relevante Risiken liegen in Abhängigkeit, Qualitätsschwankungen, geistigem Eigentum und Lieferketten-Compliance.
- Zertifizierungen wie ISO 9001 sowie definierte Wareneingangsprüfungen mit QS-Kontrolle sind übliche Mindestanforderungen an Lohnfertiger.

Definition: Lohnbearbeitung

Lohnbearbeitung liegt vor, wenn ein Unternehmen Fertigungsarbeiten an einen spezialisierten Betrieb vergibt, der im Auftrag und nach Vorgaben des Kunden produziert. Das Material kann sowohl vom Kunden (Kundenmaterial, mitgeliefert) als auch vom Lohnfertiger beschafft werden. Abzugrenzen ist die Lohnbearbeitung vom klassischen Zukauf von Bauteilen: Im Mittelpunkt steht die Arbeitsleistung, nicht der Handel mit Standardprodukten.

Abgrenzung zur Eigenfertigung und zum Teilekauf

Bei Eigenfertigung trägt der Hersteller Maschinen, Personal und Ausschuss selbst; bei Lohnbearbeitung wandeln sich diese Fixkosten in variable Fremdleistungen. Gegenüber dem Einkauf von Standardteilen ist der Unterschied, dass der Lohnfertiger kein Design- oder Produktrisiko übernimmt, sondern ausschließlich nach Vorgabe fertigt. Zeichnungen, Toleranzen und Prüfvorgaben stammen in der Regel vom Auftraggeber, was die Abnahme und Gewährleistungsansprüche prägt.

Typische Verfahren und Branchen

Lohnbearbeitung umfasst ein breites Spektrum: Zerspanung wie CNC-Drehen und -Fräsen, Blech- und

Profilbearbeitung, Schweiß- und Montageleistungen, Wärmebehandlung, Galvanik und Beschichtung. In der Praxis stark vertreten sind der Maschinen- und Anlagenbau, die Automotive-Zulieferindustrie, der Schienen- und Nutzfahrzeugbau sowie die Elektro- und Medizintechnik. Häufig wird auch ein outsource-sensibler Bereich wie das Wärmebehandeln vollständig extern abgewickelt, weil hier Spezialanlagen und Fachpersonal erforderlich sind.

Vergabemodelle und Vertragsgestaltung

Die richtige Vertragsstruktur entscheidet über Preisstabilität, Flexibilität und Risikoverteilung. In der Praxis haben sich mehrere Modelle etabliert, die je nach Volumen, Komplexität und Planungssicherheit gewählt werden.

Rahmenvertrag mit Lieferabrufen

Der häufigste Fall ist ein Rahmenvertrag über Arbeitswerte oder Stückpreise, aus dem der Kunde laufend Lieferabrufe ändert oder bestätigt. Vorteil: Preise sind über die Laufzeit gesichert, Mengen bleiben flexibel. Wichtig ist die klare Regelung, ob und in welchem Umfang Lieferabrufe änderbar sind, etwa Vorlaufzeiten für Mengen- oder Terminänderungen und eine etwaige Abnahmeverpflichtung bei fixierten Mengen. Fehlt diese Klärung, entstehen in der Praxis häufig Streitfälle über losen Aufwand oder Lagerbestände beim Fertiger.

Einzel- und Projektaufträge

Bei Ersatzteilen, Prototypen oder Kleinserien sind Einzelanfragen üblich, oft als Ausschreibung mit Zeichnungspaket und Stücklistendaten. Einkäufer vergleichen hier nicht nur Preise, sondern auch Rüstzeiten, Kapazitätszusagen und Vorlaufzeiten. Bei größeren Paketen kann ein strukturierter Verhandlungsprozess bis zum Best and Final Offer (BAFO) sinnvoll sein, um auf Basis vollständiger Angaben ein belastbares Angebot zu erhalten.

Mengenmodelle und Vergütung

Häufig kombiniert werden Volumencommitment seitens des Kunden mit einem Volume Rebate, also gestaffelten Preisnachlässen ab definierten Jahresmengen. Bei Kundenmaterial ist die Vergütung typischerweise nach Maschinenstunde, Stück oder Aufwand organisiert; klare Regeln zum Materialverbrauch, zu Ausschussquoten und zum Restmaterial vermeiden spätere Abrechnungskonflikte.

Prozess der Lohnbearbeitung im Einkauf

Vom Bedarf bis zur Rechnungsbuchung durchläuft die Lohnbearbeitung einen klar strukturierten Prozess, der im Industrieblick stark digitalisiert werden kann. Einkäufer sollten die Schnittstellen zu Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Qualität sauber definieren.

Anfrage, Freigabe und Lieferabruf

Ausgangspunkt ist in der Regel ein Bestellvorschlag aus dem ERP-System oder eine manuelle Anfrage der Konstruktion. Nach Angebotsvergleich und internem Approval Workflow Einkauf erfolgt die Beauftragung. In Serienphasen ersetzen Lieferabrufe Einzelbestellungen; deren Änderungen müssen versioniert und mit dem Fertiger abgestimmt sein, um Fehlproduktion zu vermeiden.

Wareneingang mit QS-Prüfung

Der Wareneingang mit QS-Prüfung ist bei Lohnbearbeitung besonders kritisch, weil der Kunde für die Konstruktionsverantwortung bleibt, der Fertiger aber die Prozessverantwortung trägt. Üblich sind Erstbemusterung, Messprotokolle, ichts- und Wärmebehandlungszeugnisse sowie Stichproben- oder Vollprüfung je nach Kritikalität. Ein definierter Abweichungsworkflow Menge und ein Abweichungsworkflow Preis regeln, wie Mehr- und Minderleistungen sowie Preisabweichungen in Rechnung und Buchung behandelt werden.

Rechnungsprüfung und Klarstellung

Bei nach Aufwand abgerechneten Leistungen hängt die Rechnungsqualität stark vom Automatisierungsgrad Rechnung und von der regelbasierten Prüfung gegen den Rahmenvertrag ab. Zeiterfassungsnachweise, Materialbelege und Maschinenstunden sollten digital übermittelt werden, damit Rechnungen ohne manuelle Rückfragen durchlaufen. Dies senkt Bearbeitungskosten und verbessert die Cashflow-Wirkung von Zahlungszielen, weil Skontofristen planbar genutzt werden können.

Wichtige KPIs in der Lohnbearbeitung

Ohne messbare Kennzahlen bleibt die Steuerung von Lohnfertigern subjektiv. Bewährt hat sich ein KPI-Set, das Qualität, Lieferleistung, Kosten und Kapazität abbildet und im Lieferantenjahresgespräch gemeinsam mit dem Fertiger bewertet wird.

Liefer- und Qualitätskennzahlen

Liefertreue (Termtreue in Prozent) und Bestands- bzw. Ausschusskennzahlen wie ppm oder Erstausschussquote bilden das Fundament. Ergänzend sind Reklamationsdauer und die Quote nachgebesselter Teile relevant, da Nacharbeit bei externer Fertigung schnell teurer wird als in der eigenen Halle.

Kosten- und Kapazitätskennzahlen

Der Maschinenstundensatz, die Kapazitätsauslastung beim Fertiger und der Vergleich Fremdleistung versus alternativer Eigenfertigung zeigen, ob die Vergabe noch wirtschaftlich ist. Cost Avoidance, also vermiedene Kosten durch frühzeitige Verhandlungen oder Designänderungen, gehört ebenfalls auf die Einkäufer-Bilanz, auch wenn es sich nicht um direkte Einsparungen im Budget handelt.

Struktur- und Portfolio-Kennzahlen

Auf Portfolio-Ebene hilfreich sind die Bestellquote pro Katalog bzw. pro Lieferantengruppe sowie der Grad der Standardisierung von Zeichnungs- und Prüfprozessen. Eine Warengruppen-Roadmap zeigt, welche Fertigungsverfahren künftig selbst vorgehalten, gebündelt oder externalisiert werden, und liefert die Grundlage für Synergieeffekte über Standorte und Werke hinweg.

Risiken und Kontrollen

Lohnbearbeitung birgt spezifische Risiken: Know-how-Verlust, Abhängigkeit von einzelnen Fertigern, Qualitätsschwankungen und Compliance-Themen entlang der Lieferkette. Diese lassen sich durch klare Verträge, Second Sources und strukturierte Lieferantenentwicklung beherrschen.

Know-how und geistiges Eigentum

Zeichnungen, CAD-Daten und FertigungsKnow-how verlassen bei der Vergabe das Unternehmen. Geheimhaltungsvereinbarungen, klare Nutzungsrechte und Verbotsklauseln zur Weitergabe an Dritte sind Standard. Bei kritischen Baugruppen sollte geprüft werden, ob Teilprozesse gesplittet vergeben werden, um das Gesamtbild der Konstruktion zu schützen.

Abhängigkeit und Szenarioplanung

Der Ausfall eines Lohnfertigers kann die eigene Produktion unmittelbar blockieren, da oft kundenspezifische Vorrichtungen und Programmbibliotheken beim Fertiger liegen. Eine Szenarioplanung Risiko mit Alternativfertigern, vertraglich vereinbarten Datenrückgaben (Programme, Vorrichtungen, Werkzeuge) und definierten Übergangsfristen reduziert diese Abhängigkeit. Governance im Category Management stellt sicher, dass solche Vorsorgeregeln nicht in Einzelfällen unterlaufen werden.

Compliance, Lieferkette und Hinweisgeberschutz

Angeichts verschärfter Lieferkettengesetzgebung im DACH-Raum müssen Einkäufer auch bei Lohnfertigern Sozial-, Umwelt- und Sorgfaltsstandards prüfen. Ein funktionierendes Hinweisgebersystem bei Auftraggeber oder Fertiger, Auditprogramme und Nachweise zur Dekarbonisierung Lieferkette etwa Energieintensität der eingesetzten Anlagen gewinnen an Bedeutung, insbesondere wenn Kunden selbst Berichtspflichten erfüllen müssen.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung, Agilität, Nachhaltigkeit

Die Lohnbearbeitung verändert sich durch Datendurchgängigkeit, kürzere Reaktionszeiten und Nachhaltigkeitsanforderungen. Einkäufer, die diese Trends früh adressieren, sichern sich Kapazität und Konditionen.

Digitale Anbindung und agile Steuerung

EDI-Anbindung, digitale Maschinendatenerfassung und Plattformlösungen verkürzen die Zeit von der Anfrage bis zur Auftragsbestätigung. Konzepte der Agile Beschaffung halten Einzug: Statt starrer Jahrespläne steuern kurze Planungszyklen mit rollierenden Lieferabrufen, wobei Framework-Daten und Risikopuffer mitgedacht werden müssen. Das erleichtert auch kurzfristige Mengenschwankungen, erhöht aber die Anforderungen an Abstimmungsdisziplin.

Kapazitätsmärkte und Plattformen

Digitale Marktplätze für Fertigungsleistungen erleichtern es, kurzfristig freie Kapazitäten zu finden, Anfragen mit KI vorzubereiten und Angebote vergleichbar zu machen. Das entlastet insbesondere bei Spitzenbedarfen und Nischenverfahren, ersetzt aber nicht die strategische Lieferantenentwicklung für kritische Bauteile.

Nachhaltigkeit und Energieeffizienz

Energieintensive Verfahren wie Wärmebehandlung und Galvanik stehen durch Energiepreise und CO-Berichtspflichten zunehmend im Fokus. Einkäufer fragen Energieträger, Herkunft und Effizienzmaßnahmen ab und bewerten Lohnfertiger auch anhand ihrer Dekarbonisierung Lieferkette. Das kann Standortentscheidungen und Vergabentscheidungen maßgeblich beeinflussen.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (Termintreue): > 95 %

In der Praxis üblicher Zielwert für zuverlässige Lohnfertiger; kritische Bauteile höher.

Ausschussquote / ppm: < 500 ppm

Richtwert für Serienbauteile; bei sicherheitsrelevanten Teilen deutlich strenger.

Erstauslesequote: > 98 %

Anteil fehlerfreier Teile bei der ersten Prüfung; Hinweis auf Prozessstabilität.

Reklamationsdurchlaufzeit: < 10 Arbeitstage

Zeit von Reklamation bis Wirksamkeit der Fehlerbehebung; kürzer bei kritischen Teilen.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitenden fertigte geschweißte Stahlrahmenbaugruppen bisher vollständig selbst. Nach einer Kapazitätsanalyse wurde die Serienfertigung der Rahmen auf zwei Lohnfertiger verteilt, während Prototypen und Ersatzteile in der eigenen Halle blieben. Innerhalb eines Jahres sanken die eigenen Maschinenstunden in diesem Bereich deutlich, und die Liefertermintreue gegenüber Endkunden verbesserte sich messbar.

- Rahmenvertrag mit definierten Maschinenstundensätzen, Volumencommitment und Volume Rebate ab vereinbarter Jahresmenge
- Einführung eines elektronischen Abweichungsworkflows für Mengen- und Preisabweichungen im Wareneingang
- Wareneingang mit QS-Prüfung inklusive Erstbemusterung und Schweißzeugnissen für jede Loscharge
- Halbjährliches Lieferantenjahresgespräch mit KPI-Review (Liefertreue, ppm, Auslastung) und gemeinsamen Verbesserungsmaßnahmen

Fazit

Lohnbearbeitung ist weit mehr als kurzfristige Kapazitätsmiete: Sie ist ein strategisches Instrument, um Fertigungstiefe zu steuern, Spezialkompetenzen zu nutzen und Kosten zu variabilisieren. Entscheidend sind belastbare Rahmenverträge, klar geregelte Lieferabrufprozesse und ein konsequentes Qualitäts- und KPI-Controlling. Risiken aus Abhängigkeit und Know-how-Verlust lassen sich durch Second Sources, Datenrückgabevereinbarungen und eine strukturierte Szenarioplanung beherrschen. Wer zusätzlich Digitalisierung und Nachhaltigkeitsanforderungen aktiv adressiert, sichert sich verlässliche Kapazitäten zu wettbewerbsfähigen Konditionen. Damit wird die Lohnbearbeitung vom reinen Beschaffungsvorgang zu einem gestaltbaren Bestandteil der Fertigungsstrategie.

Häufige Fragen

Was bedeutet Lohnbearbeitung?

Lohnbearbeitung ist die Vergabe von Fertigungsarbeiten wie Drehen, Fräsen, Schweißen oder Beschichten an einen externen Betrieb, der nach Zeichnungen und Vorgaben des Auftraggebers produziert. Das Material kann mitgeliefert oder vom Lohnfertiger beschafft werden. Der Fertiger übernimmt die Arbeitsleistung, das Produktionsrisiko bleibt beim Auftraggeber.

Wann lohnt sich Lohnbearbeitung gegenüber Eigenfertigung?

Sie lohnt typischerweise bei Kapazitätsspitzen, fehlenden Spezialverfahren, niedriger Auslastung eigener Maschinen oder hohem Fixkostenanteil. Eine Entscheidungshilfe sind Vergleichsrechnungen über variable Maschinenstundensätze versus eigene Vollkosten inklusive Ausschuss und Verwaltung. Bei kritischen Kompetenzen oder sensiblen Baugruppen spricht vieles für Beibehaltung der Eigenfertigung.

Welche Risiken hat die Vergabe von Lohnbearbeitung?

Zentrale Risiken sind Know-how-Verlust, einseitige Abhängigkeit von einzelnen Fertigern, Qualitätsschwankungen und Lieferketten-Compliance. Gegensteuern sind Geheimhaltungs- und Nutzungsrechtsklauseln, vertragliche Datenrückgabe (Programme, Vorrichtungen), qualifizierte Second Sources und regelmäßige Audits. Eine Szenarioplanung für Fertigerausfälle gehört zur guten Praxis.

Wie werden Lieferabrufe bei Lohnbearbeitung gesteuert?

In Serienverhältnissen wird meist ein Rahmenvertrag mit vereinbarten Stückpreisen oder Arbeitswerten geschlossen, aus dem laufend Lieferabrufe mit Menge und Termin abgerufen werden. Änderungen an Abrufen sollten mit definierten Vorlaufzeiten, Änderungsfenstern und Konsequenzen bei kurzfristigen Stornos geregelt sein. Das schützt beide Seiten vor Fehlproduktion und nicht kalkulierten Kosten.

Welche Qualitätsanforderungen sind bei Lohnfertigern üblich?

Üblich sind ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem wie ISO 9001, branchenabhängig zusätzliche Normen, Erstbemusterung vor Serienstart sowie messbare Prüfvorgaben im Wareneingang. Messprotokolle, Material- und Wärmebehandlungszeugnisse sichern die Nachvollziehbarkeit. Reklamationsprozesse und Gewährleistungsansprüche sollten vertraglich klar geregelt sein.

Wie unterscheidet sich Lohnbearbeitung vom Lohnfertigung? Sind es Synonyme?

Die Begriffe werden im Sprachgebrauch weitgehend synonym verwendet. In der Praxis bezeichnet Lohnbearbeitung häufig einzelne Verfahrensschritte wie Drehen oder Beschichten, während Lohnfertigung auch komplette Baugruppen inklusive Teilebeschaffung umfassen kann. Für vertragliche Zwecke empfiehlt sich eine klare Definition im Vertrag, etwa zum Umfang der Leistung und zur Materialverantwortung.