

Lohnfertigung: Auftragsfertigung als strategisches Instrument im Einkauf

Lohnfertigung bezeichnet die Auftragsfertigung von Bauteilen, Komponenten oder Produkten durch einen externen Dienstleister, der auf Grundlage von Vorgaben des Auftraggebers arbeitet. Der Einkäufer stellt in der Regel Zeichnungen, Materialvorgaben und Qualitätsanforderungen bereit, der Lohnfertiger bringt Maschinen, Personal und Fertigungskompetenz ein. Für Einkäufer in der DACH-Industrie ist Lohnfertigung ein zentrales Instrument der Fremdvergabeanalyse und Kapazitätssteuerung. Wer das Thema strukturiert angeht, senkt Abwicklungsrisiken, verbessert die Anlieferqualität und behält die Kostenhoheit über die Wertschöpfung.

Das Wichtigste in Kürze

- Bei der Lohnfertigung stellt der Auftraggeber das Fertigungswissen, der Auftragsfertiger die Produktionskapazität und das Prozess-Know-how.
- Typische Verfahren sind Zerspanung, Blechbearbeitung, Schweißmontage, Gießereiaufträge, Oberflächenbehandlung und elektronische Bestückung.
- Verträge regeln üblicherweise Werkstoffe, Zeichnungsstand, Prüfanweisungen, Eskalationsprozesse und Eigentumsverhältnisse an Werkzeugen.
- Preisbildung erfolgt häufig über Clean-Sheet Kalkulation, Zeitvorgaben und Materialindexierung.
- Die Fähigkeitsnachweise des Lohnfertigers, etwa zu Cpk/Process Capability, sind entscheidend für die Serienfähigkeit.
- Konsignationsvereinbarungen und Bevorratungsstrategien können Lieferflexibilität und Kapitalbindung ausgleichen.

Definition: Lohnfertigung

Lohnfertigung ist die vertraglich geregelte Fertigung von Teilen oder Baugruppen im Auftrag eines Kunden, der Konstruktion, Spezifikation und meist auch das Materialmanagement verantwortet. Der Lohnfertiger erbringt eine Dienstleistung gegen Entgelt und wird häufig als Werk- oder Leihfertiger bezeichnet.

Abgrenzung zu Systemlieferanten und OEM

Der Lohnfertiger produziert nach fremden Zeichnungen und Spezifikationen, ohne selbst konstruktive Verantwortung zu tragen. Ein Systemlieferant dagegen entwickelt Komponenten mit und übernimmt Teile der Engineeringverantwortung. Für den Einkauf bedeutet das: Bei Lohnfertigung trägt der Auftraggeber die Konstruktionsrisiken, bei Wertschöpfungspartnerschaften liegen teils Konstruktions- und Prozessverantwortung gemeinsam beim Lieferanten. Die Wahl des Modells sollte Teil der Fremdvergabeanalyse sein und die Frage klären, welche Wertschöpfungsstufen eigenständig bleiben und welche extern vergeben werden.

Formen der Lohnfertigung

In der Praxis haben sich mehrere Ausprägungen etabliert: Reine Kapazitätsauslastung bei Lastspitzen, dauerhafte Fremdvergabe nicht-kerniger Fertigungsbereiche sowie spezialisierte Prozesse wie Wärmebehandlung, Galvanik oder Zahnradsfertigung, die im eigenen Betrieb nicht wirtschaftlich darstellbar sind. Auch Mischformen mit kundeneigenem Werkzeugsatz sind verbreitet. Die gewählte Form beeinflusst Vertragsdesign, Bevorratungsstrategie und Preisgestaltung gleichermaßen.

Methoden und Vorgehen bei der Vergabe von Lohnfertigung

Die Vergabe von Lohnfertigungsleistungen folgt einem strukturierten Abwicklungsprozess, der von der Anfrage bis zur Serienlieferung reicht. Methodische Sauberkeit in den frühen Phasen entscheidet über Kosten und Qualität der gesamten Partnerschaft.

Fremdvergabeanalyse und Make-or-Buy

Grundlage jeder Entscheidung ist eine systematische Fremdvergabeanalyse: Welche Bauteile sind strategisch relevant, welche Fertigungsverfahren beherrscht der eigene Betrieb mit überlegenen Kosten oder Qualitätsvorteilen? Kernkompetenzen und sensibles Fertigungswissen bleiben häufig intern, während kapazitätsintensive Standardprozesse extern vergeben werden. Wichtig ist eine ehrliche Kostendarstellung inklusive Rüstzeiten, Ausschuss, Logistikaufwand und Koordinierungsaufwand – idealerweise unterstützt durch eine Clean-Sheet Kalkulation, die die Preisstruktur des Anbieters transparent macht.

Anfrage, Elektronisches Tendering und Angebotsvergleich

Qualifizierte Anfragen enthalten Zeichnungsstand, Toleranzen, Materialvorgaben, Stückzahlscenarien, Prüfpläne und Logistikanforderungen. Electronic Tendering erlaubt es, mehrere Lohnfertiger strukturiert und vergleichbar zu bepreisen. Neben dem Stückpreis sollten Werkzeugkosten, Mindestmengen, Losgrößen und Anpassungskosten in den Vergleich einfließen. Eine saubere Katalogstruktur für repetitive Lohnteile erleichtert spätere Preisanpassungen und die Wiederbeschaffung erheblich.

Musterbau und Serienreife

Vor Serienanlauf bewähren sich Lohnfertiger typischerweise in Muster- und Vorserienphasen. Erstproduktinspektion, Fähigkeitsnachweise und dokumentierte Prozessfreigaben gehören zum Standardrepertoire qualitätsbewusster Einkäufer. Erst wenn Prozessfähigkeit belegt ist – etwa über Cpk-Werte für kritische Merkmale – sollte die Serienfreigabe mit verbindlichen Lieferabrufen erfolgen.

Wichtige KPIs zur Steuerung von Lohnfertigern

Lohnfertigungsleistungen lassen sich nur dann steuern, wenn ihre Leistung messbar ist. Etablierte Kennzahlensets kombinieren Qualität, Liefertreue, Kosten und Reaktivität zu einem Lieferantenbewertungssystem.

Qualitäts- und Prozesskennzahlen

Die Anlieferqualität wird typischerweise über Teile pro Million (PPM) bewertet; in der Praxis gelten Werte unter 100 PPM bei mechanischen Serienteilen als ordentlich, kritische Branchen erwarten deutlich weniger. Prozessfähigkeit wird über Cpk/Process Capability ausgewiesen, häufig mit Anforderungen von $Cpk \geq 1,33$ für kritische Merkmale. Reklamationsquote und 8D-Bearbeitungszeit vervollständigen das Qualitätsbild.

Liefer-, Kosten- und Kapitalkennzahlen

Liefertreue (OTIF) und Termintreue gegen den Lieferabruf sind die zentralen operativen Kennzahlen; typischerweise werden Zielwerte über 95 bis 98 Prozent vereinbart. Auf Kostenseite bieten sich Preisindexierung, Materialkostenanteil und die Dynamik über die Jahre an. Bei Konsignationsvereinbarungen verschiebt sich der Blick zusätzlich auf Kapitalkennzahlen wie Days Sales Outstanding (DSO) auf Lieferantenseite beziehungsweise Reichweiten und Bestandsoptimierung auf Auftraggeberseite.

Bewertung und Eskalation

Aus den Einzelkennzahlen entsteht ein Lieferantenscore, der regelmäßige Bewertungen, Wettbewerbsvergleiche und bei Bedarf Bonusvereinbarungen für Spitzenleistung speist. Umgekehrt definiert ein dokumentierter Eskalationsprozess ab welchen Schwellwerten Sondertreffen, Qualitätskorrekturmaßnahmen oder Letztlich die Verschiebung von Volumen folgen. Kennzahlen ohne Konsequenz wirken nicht – der Prozess muss die Handlungsschritte verbindlich machen.

Risiken und Kontrollen in der Lohnfertigung

Lohnfertigung bindet den Auftraggeber an externe Kapazitäten und überträgt Prozessverantwortung teilweise nach außen. Die damit verbundenen Risiken lassen sich mit vertraglichen, organisatorischen und technischen Kontrollen beherrschbar machen.

Lieferantenrisiken und Abhängigkeiten

Ein Mono-Lohnfertiger für ein kritisches Bauteil ist ein Klassiker der Lieferkrisen. Lieferantenkonsolidierung spart Verwaltungsaufwand, erhöht aber das Klumpenrisiko – beides muss bewusst gegeneinander abgewogen werden. Sinnvoll sind Dual Sourcing für kritische Teile, regelmäßige Lieferantenbewertungen und eine geprüfte Alternativbeziehbarkeit. Auch die finanzielle Gesundheit des Fertigers verdient Aufmerksamkeit: Ein Zahlungsausfall trifft den Auftraggeber mit Terminverzögerung und Wiederbeschaffungsaufwand.

Werkzeuge, Material und Eigentumsfragen

Werkzeuge, Vorrichtungen und Prüfmittel werden häufig vom Auftraggeber finanziert. Verträge sollten Eigentumsrechte, Rückgabeansprüche und Schutz bei Insolvenz des Fertigers eindeutig regeln; dabei ist auch der Eigentumsvorbehalt des Lieferanten auf Vorprodukte zu beachten. Materialbeistellungen über Konsignationsvereinbarungen erfordern klare Regelungen zu Haftung, Inventur und Vernichtung. Bei internationaler Lohnfertigung sind Zoll- und Präferenzfragen relevant – etwa die Vorlage eines EUR.1 Präferenznachweis beim grenzüberschreitenden Warenverkehr.

Qualitätsrisiken und rechtliche Absicherung

Qualitätsschwankungen entstehen typischerweise durch Materialwechsel, Personalfluktuations oder ungeplante Prozessänderungen. Vertraglich lassen sich Prozessänderungsanzeigen, Prüfpläne, Regelungen zur Anlieferqualität und Rückrufvereinbarungen absichern. Rechtliche Aussagen – etwa zu Gewährleistung, Produktionsrisiken oder Vergütungsanpassungen – sollten im Einzelfall durch Fachanwälte geprüft werden, da Details stark von Vertragsgestaltung und Rechtsprechung abhängen.

Aktuelle Entwicklungen in der Lohnfertigung

Die Lohnfertigung steht unter mehrfachem Druck: Kapazitätsengpässe, Energiekosten,

Fachkräftemangel und Digitalisierungsanforderungen verändern die Rolle des Auftragsfertigers. Einkäufer, die diese Entwicklungen früh adressieren, sichern sich bessere Verfügbarkeit und Konditionen.

Digitalisierung und Datenaustausch

Elektronische Lieferabrufe, EDV-gestützte Rückstandsverfolgung und digitale Prüfmitteldokumentation setzen sich auch bei mittelständischen Lohnfertigern durch. Katalogbasierte Standardprozesse und plattformgestützte Anfragen verkürzen die Vergabezeiten deutlich. Zugleich erhöht sich der Anspruch an Cyber- und Geheimnisschutz: Zeichnungen und Fertigungsdaten sind schützenswerte Güter, deren Handhabung im Vertrag geregelt werden sollte.

Nachhaltigkeit, Energie und Resilienz

Energieintensive Verfahren wie Gießen, Galvanik oder Wärmebehandlung reagieren sensibel auf Energiepreise und CO₂-Vorgaben. Einkäufer fragen zunehmend nach Emissionsdaten, Recyclingfähigkeit von Verpackungen und nachweisbaren Umweltstandards der Fertiger. Resilienz wird zum zweiten Kriterium neben Preis: Regionalität, Redundanz und eine gewisse Kapazitätsflexibilität sind wieder höher bewertet, was sich auch in Category Intelligence und strategischen Beschaffungsplänen widerspiegelt.

Innovationspartnerschaften mit Lohnfertigern

Lohnfertiger mit Verfahrensexpertise sind wertvolle Innovationspartner, etwa bei Fragestellungen zu Fertigungsgerechtigkeit, Bauteilkosten oder alternativen Werkstoffen. Ein aktives Innovationsmanagement im Einkauf holt Ideen strukturiert ab und belohnt Verbesserungsvorschläge. So entsteht aus einer reinen Auftragsbeziehung langfristig eine Partnerschaft, die beide Seiten in der Kosten- und Technologieentwicklung voranbringt.

Typische Kennzahlen

Anlieferqualität (PPM): < 100 PPM

Üblicher Richtwert für mechanische Serienteile; kritische Branchen fordern deutlich niedrigere Werte.

Liefertreue (OTIF): > 95–98 %

Typischer Zielkorridor gegen den Lieferabruf; unter 95 % sollte der Eskalationsprozess greifen.

Prozessfähigkeit (Cpk): $\geq 1,33$

Häufig vereinbarter Richtwert für kritische Merkmale; sicherheitsrelevante Teile erfordern teils höhere Werte.

Reklamationsbearbeitungszeit: 8D innerhalb von 48 h

Übliche Erstreaktionsfrist für 8D-Reports bei Serienreklamationen.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer fertigte zerspannte Getriebekomponenten teilweise in Eigenfertigung, stieß bei Nachfragespitzen jedoch regelmäßig an Kapazitätsgrenzen. Nach einer Fremdvergabeanalyse entschied sich das Unternehmen, Standardkomponenten dauerhaft an zwei qualifizierte Lohnfertiger zu vergeben und hochkomplexe Teile intern zu behalten.

- Strukturierte Ausschreibung über Electronic Tendering mit einheitlichen Zeichnungs- und Prüfspezifikationen
- Clean-Sheet Kalkulation zur Prüfung der Angebotspreise inklusive Materialindexklausel

- Verpflichtende Erstproduktinspektion und Cpk-Nachweise vor Serienfreigabe
- Monatliches Lieferantenbewertungsgespräch mit definiertem Eskalationsprozess bei OTIF unter 95 Prozent

Fazit

Lohnfertigung ist mehr als die Auslagerung von Fertigungskapazität: Sie ist eine strategische Weichenstellung, die Wertschöpfung, Risikoprofil und Kostenstruktur des Unternehmens prägt. Erfolg hängt weniger vom Einzelpreis ab als von der Qualität der Vorbereitung – von der Fremdvergabeanalyse über die Spezifikation bis zum verbindlichen Abwicklungsprozess. Messbare KPIs zu Anlieferqualität und Liefertreue schaffen Transparenz und ermöglichen rechtzeitiges Eingreifen. Gleichzeitig sichern klare Verträge zu Werkzeugen, Eigentum und Eskalation die eigene Handlungsfähigkeit in der Krise. Einkäufer, die Lohnfertiger als Partner im Innovationsmanagement einbinden und gleichzeitig Resilienz im Blick behalten, wandeln ein operatives Thema in einen echten Wettbewerbsvorteil.

Häufige Fragen

Was versteht man unter Lohnfertigung?

Lohnfertigung ist die Fertigung von Teilen oder Baugruppen durch einen externen Auftragsfertiger nach den Vorgaben des Kunden, etwa nach dessen Zeichnungen, Materialvorgaben und Qualitätsanforderungen. Der Auftraggeber behält Konstruktion und Spezifikation, der Lohnfertiger stellt Maschinen, Personal und Prozesskompetenz. Typische Beispiele sind Zerspanung, Blechbearbeitung, Schweißmontage oder Oberflächenbehandlung.

Was ist der Unterschied zwischen Lohnfertigung und Systemlieferant?

Der Lohnfertiger produziert nach fremden Zeichnungen ohne konstruktive Verantwortung, während ein Systemlieferant Teile der Engineering- und Entwicklungsverantwortung übernimmt. Daraus folgen unterschiedliche Risikoverteilungen: Konstruktionsfehler liegen bei Lohnfertigung beim Auftraggeber, Prozess- und Ausführungsfehler beim Fertiger. Die Wahl des Modells sollte Teil der Make-or-Buy-Entscheidung sein.

Wie berechnet man den Preis bei Lohnfertigung?

Üblich ist eine Kalkulation aus Maschinenstundensätzen, Rüstzeiten, Materialkosten, Arbeitsstunden und Verwaltungsgemeinkosten plus Gewinnmarge. Einkäufer prüfen solche Angebote idealerweise mit einer Clean-Sheet Kalkulation auf Plausibilität. Wichtig sind zusätzlich Losgrößenabstaffelungen, Werkzeugkosten, Mindestabnahmemengen und vereinbarte Anpassungsmechanismen, etwa Materialindexklauseln.

Welche Risiken hat die Lohnfertigung?

Zentrale Risiken sind Lieferantenausfälle, Qualitätsschwankungen, Abhängigkeiten bei Werkzeugen und Vorrichtungen sowie der Verlust von Fertigungswissen. Dazu kommen Kapitalbindungen durch Beistellungen und bei internationaler Vergabe Zoll- und Präferenzthemen wie der EUR.1 Nachweis. Risiken lassen sich durch Dual Sourcing, klare Verträge, Lieferantenbewertungen und einen definierten Eskalationsprozess reduzieren.

Wann lohnt sich Lohnfertigung für Unternehmen?

Lohnfertigung lohnt sich typischerweise bei Lastspitzen, fehlenden Spezialverfahren, kapazitätsintensiven Standardprozessen oder Teilen außerhalb der Kernkompetenz. Kernkompetenzen

und sensibles Fertigungswissen verbleiben häufig im eigenen Haus. Die Entscheidung sollte auf einer strukturierten Fremdvergabeanalyse mit vollständigen Kosten, also inklusive Logistik, Ausschuss und Koordinierungsaufwand, basieren.

Was gehört in einen Lohnfertigungsvertrag?

Wesentliche Inhalte sind Spezifikationen und Zeichnungsstand, Preis- und Anpassungsmechanismen, Prüfanweisungen, Prozessänderungsanzeigen, Lieferabrufmodalitäten sowie Regelungen zu Werkzeugen und Eigentumsrechten. Auch Eskalationsprozesse, Vertraulichkeit und Haftungshöchstgrenzen gehören typischerweise hinein. Rechtliche Details wie Gewährleistung oder Eigentumsvorbehalt sollten individuell geprüft werden.