

Lokalisierung: Wertschöpfung und Beschaffung regional verankern

Lokalisierung bezeichnet die Verlagerung und Verankerung von Beschaffung, Fertigung und Wertschöpfung in die Region, in der die Absatzmärkte liegen. Für Industrieunternehmen ist sie ein strategisches Instrument, um Lieferkette-risiken zu reduzieren, Transportkosten und Vorlaufzeiten zu senken und regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Der Begriff umfasst sowohl die Umstellung bestehender Bezugsquellen als auch den systematischen Aufbau regionaler Lieferantenstrukturen.

Das Wichtigste in Kürze

- Lokalisierung beschreibt die Verlagerung von Beschaffung und Wertschöpfung in die Region der Absatzmärkte, häufig als Gegenteil zur globalen Beschaffung.
- Typische Treiber sind Lieferkettendiskontinuitäten, steigende Fracht- und Zollkosten, Wechselkursschwankungen sowie Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten.
- In der Praxis wird oft nicht vollständig lokalisiert, sondern ein Mischmodell aus regionaler und globaler Beschaffung gewählt.
- Lokalisierungsprojekte erfordern Cost-Benefit-Analysen, Lieferantenaufbau, Qualifizierung und einen klaren governance-Rahmen.
- Wesentliche Kennzahlen sind Regionalisierungsgrad, Vorlaufzeit, Delivery Performance und die Kosten je Bauteil über den gesamten Lebenszyklus.
- Lokalisierung verringert strukturelle Abhängigkeiten und unterstützt das Risikomanagement im Einkauf.

Definition: Lokalisierung

Lokalisierung ist die gezielte regionale Verankerung von Beschaffung und Wertschöpfung am Absatzmarkt. Sie umfasst den Wechsel von Lieferanten, die Verlagerung von Fertigungsschritten und gegebenenfalls die Anpassung von Produkten an lokale Anforderungen.

Abgrenzung zu Nearshoring und Reshoring

Nearshoring beschreibt die Verlagerung in nahe gelegene Länder, Reshoring die Rückverlagerung ins eigene Hochlohland. Lokalisierung ist der übergeordnete Begriff: Entscheidend ist nicht die geografische Distanz allein, sondern die Verfügbarkeit der Wertschöpfung in der Region, in der verkauft und gefertigt wird. In der Praxis überschneiden sich die Konzepte häufig, etwa wenn ein europäischer Zulieferer ein Werk in Osteuropa aufbaut.

Local-for-local-Prinzip

Beim Local-for-local-Prinzip wird jedes Absatzgebiet möglichst mit regionalen Lieferanten und Fertigungsstandorten versorgt. Das reduziert Transportwege, Währungsrisiken im Einkauf und die Anfälligkeit für Störungen in internationalen Lieferketten. Der Ansatz erfordert jedoch Standardisierung

von Bauteilen und Prozessen, damit Skaleneffekte erhalten bleiben.

Treiber und Nutzen der Lokalisierung

Lokalisierung wird selten aus reinen Stückkostenüberlegungen getrieben. Stattdessen wirken mehrere Faktoren zusammen, die die Gesamtkosten und das Risiko der Beschaffung betreffen.

Lieferkettensicherheit und Risikoreduktion

Störungen in globalen Lieferketten – etwa durch Hafenprobleme, Exportbeschränkungen oder geopolitische Ereignisse – haben gezeigt, wie verwundbar reine Cost-Country-Strategien sind. Eine regionalere Beschaffung verbessert die Supply Chain Visibility, verkürzt Reaktionszeiten und macht die Ersatzteillage planbarer. Sie reduziert zugleich das Länderrisiko im Einkauf, da weniger Geschäft in Ländern mit instabiler rechtlicher oder politischer Lage gebündelt ist.

Kosten und Kapitalbindung

Kürzere Transportwege senken Frachtkosten, etwa durch weniger Freight Surcharge-Positionen oder teure Luftfracht. Zugleich sinkt der Lagerbestand, weil Vorlaufzeiten kürzer und planbarer sind – ein direkter Vorteil für das Working Capital. Wichtig ist eine Gesamtkostenbetrachtung (Total Cost of Ownership): höhere Stückkosten lokal können durch geringere Logistik-, Qualitäts- und Bestandskosten kompensiert werden.

Regulatorik und Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsanforderungen wie die Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) verlangen Transparenz und Sorgfaltsprüfung entlang der Lieferkette. Kürzere, regionalere Lieferketten sind einfacher zu prüfen und dokumentieren. Auch Kundenanforderungen an CO2-Bilanzen und Herkunftsnachweise sprechen für eine stärkere Regionalisierung.

Methoden und Vorgehen bei Lokalisierungsprojekten

Erfolgreiche Lokalisierung folgt einem strukturierten Vorgehen: Analyse, Selektion, Lieferantenaufbau und Implementierung. Ohne methodische Fundierung entstehen Dublettenstrukturen oder teure Einzelprojekte.

Analyse des Beschaffungsportfolios

Ausgangspunkt ist eine Transparenzanalyse: Wo wird heute aus welchen Ländern bezogen, welche Bauteile sind kritisch, welche Volumina rechtfertigen einen regionalen Aufbau? Methoden wie die Slow-Mover-Analyse helfen, Randartikel zu identifizieren, die sich wegen geringer Volumina kaum für lokale Aufbau eignen. Für Standardteile lohnt eine Dublettenerkennung, um sortenreinere regionale Bezugsquellenstrukturen zu schaffen.

Lieferantensuche, Qualifizierung und Umstellung

Auf Basis der Analyse werden regionale Lieferanten identifiziert, qualifiziert und über Ausschreibungen beauftragt – bei einfachen Bauteilen genügt häufig eine strukturierte Anfrage mit KI-Unterstützung, bei komplexen Komponenten ein mehrstufiger Prozess. Vor der Umstellung ist die Prüfung zwingend: Zeichnungen, Werkstoffe, Zulassungen und gegebenenfalls HS Classification für Zollabwicklung müssen geklärt sein. Eine schrittweise Umstellung mit Doppelbezug begrenzt das Risiko; ein abgestimmter Transfer of Work regelt Zuständigkeiten zwischen Altlieferant und Neulieferant.

Governance und Projektorganisation

Lokalisierungsprojekte haben unternehmensweite Bedeutung und sollten durch einen Krisenstab oder ein Notfallteam Einkauf begleitet werden, sobald kritische Teile betroffen sind. Ein klare Terminverfolgung und ein definierter Abweichungsworkflow Preis sichern, dass Umstellungen planbar bleiben und Preisänderungen kontrolliert verhandelt werden. Das Einkaufsleitbild sollte Regionalisierung als explizites Ziel verankern, damit Einzelentscheidungen nicht dagegen arbeiten.

Wichtige KPIs für die Lokalisierung

Ohne messbare Ziele bleibt Lokalisierung ein Schlagwort. Bewährt haben sich Kennzahlen, die sowohl Regionalisierungsgrad als auch operationale Leistung abbilden.

Regionalisierungsgrad und Abhängigkeitsquoten

Der Regionalisierungsgrad – der Anteil des Beschaffungsvolumens aus der eigenen Region – ist die zentrale Steuerungsgröße. Ergänzend werden Abhängigkeitsquoten je Land oder Lieferant erhoben, etwa der Anteil kritischer Teile aus einem einzigen Herkunftsland. Diese Kennzahlen gehören zu den Data Quality KPIs der Beschaffung, da sie nur bei sauberen Stammdaten aussagefähig sind.

Liefer- und Bestandskennzahlen

Die Delivery Performance zeigt, ob regionale Lieferanten die erwartete Zuverlässigkeit tatsächlich erreichen; typischerweise werden Werte über 95–98 % als gut betrachtet, je nach Branche. Lieferzeit, Liefertreue und Bestandsreichweite zeigen, ob die erhoffte Kapitalbindung realisiert wird. Ein Cycle Counting im Lagerbestand sichert die Datenbasis für diese Auswertungen.

Kosten- und Qualitätskennzahlen

Zusätzlich zu Stückkosten bewähren sich Total-Cost-Kennzahlen: Frachtkosten, Zoll, Reklamationsquote und Wareneingangskontrollaufwand. Der Wareneingang liefert dabei die Daten zu Annahmequalität und Eingangstreue, die die Qualität regionaler Bezugsquellen objektiv belegen.

Risiken und Kontrollen bei der Lokalisierung

Lokalisierung ist kein risikofreier Prozess. Höhere Stückkosten, begrenzte Kapazitäten und fehlende zweite Quellen sind typische Fallstricke, die durch geeignete Kontrollen beherrschbar werden.

Kostenrisiken und Währungen

Regionale Lieferanten können höhere Stückkosten verlangen, die sich erst in der Gesamtkostenbetrachtung rechtfertigen. Währungsrisiken im Einkauf bleiben auch bei Regionalisierung relevant, wenn Volumina in Fremdwährungen verrechnet werden; Absicherungsstrategien und vertragliche Klauseln begrenzen das Risiko. Preisänderungen nach Umstellung sollten über einen definierten Abweichungsworkflow Preis kontrolliert werden.

Lieferantenspezifische Risiken

Ein neu aufgebauter regionaler Lieferant ist zunächst ein Single Source – ein Risiko, das durch Doppelbezug, vertragliche Absicherungen (Indemnity für geistiges Eigentum oder Haftungsfragen) und regelmäßige Lieferantenbewertungen gemindert wird. Auch das Länderrisiko im Einkauf bleibt relevant, wenn die Regionalisierung in Nachbarländer mit eigener Instabilität erfolgt. Die Anlieferkonzepte sollten von Beginn an definiert werden, damit Containerarten, Mengen und Takte zum regionalen Netz passen.

Organisatorische Kontrollen

Projektfortschritt und Lieferantenentwicklung erfordern Disziplin in der Terminverfolgung. Ein klar definierter Eskalationsweg – bis hin zum Notfallteam Einkauf bei kritischen Teilen – verhindert, dass Umstellungen still abgleiten. Für die Anschlussoperationen gehören Wareneingang, Anlieferkonzepte und Abweichungsmanagement von Anfang an zum Projektumfang.

Aktuelle Entwicklungen bei der Lokalisierung

Lokalisierung entwickelt sich von einer Krisenreaktion zu einer dauerhaften strategischen Ausrichtung. Mehrere Trends prägen die Umsetzung in der DACH-Industrie.

Resilienz statt reiner Kostentreiber

Einkaufsorganisationen verlagern die Gewichtung: Resilienz und Transparenz gleich neben Kosteneffizienz. Ein konsequentes Risikomanagement bewertet Lieferanten nicht nur nach Preis, sondern nach Ausfallsrisiko, Ersetzbarkeit und geografischer Diversifikation. Automatische Disposition und digitale Tools erleichtern es, feinere Losgrößen und häufigere Lieferungen regional zu organisieren.

Digitalisierung und Datenbasis

Moderne Lokalisierungsprojekte setzen auf bessere Daten: Data Quality KPIs, digitale Lieferantenstammdaten und standardisierte Anfragen beschleunigen die Lieferantensuche. Auch ein Design Sprint mit cross-funktionalen Teams kann helfen, in kurzer Zeit regionale Alternativen für kritische Bauteile zu bewerten. Die Supply Chain Visibility über Ebenen (Lieferanten der Lieferanten) bleibt Herausforderung, verbessert sich aber durch standardisierte Datenmodelle.

Fusion mit Nachhaltigkeit

Regionalisierung und Nachhaltigkeitsanforderungen verstärken sich gegenseitig. Kürzere Transportwege senken Emissionswerte in der CO₂-Bilanz, und Due-Diligence-Anforderungen lassen sich bei regionalen Lieferanten leichter operativ umsetzen. In der Praxis werden beide Ziele zunehmend in einem gemeinsamen Lieferantenentwicklungsprogramm gebündelt.

Typische Kennzahlen

Regionalisierungsgrad: je nach Zielsetzung, häufig 40–70 %

Anteil des Beschaffungsvolumens aus der eigenen Region; wird je Warengruppe differenziert betrachtet

Delivery Performance: typischerweise > 95 %

Liefertreue regionaler Lieferanten; Werte über 98 % gelten als sehr gut

Vorlaufzeit: häufig 1–4 Wochen regional vs. 8–16 Wochen global

Richtwerte je Bauteilkategorie; entscheidend für Bestandsbindung

Single-Source-Quote kritischer Teile: Ziel häufig < 10 %

Anteil kritischer Bauteile mit nur einer Bezugsquelle nach Umstellung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit starkem Europa-Geschäft bezog bislang rund 60 % seiner Blech- und Kunststoffkomponenten aus Asien. Nach wiederholten Verzögerungen durch Frachtpengässe und steigenden Luftfrachtkosten startete das Unternehmen ein Lokalisierungsprojekt

für die 20 umsatzstärksten Bauteile. Nach einer Dublettenerkennung und Ausschreibung wurden drei regionale Blechverarbeiter und ein Kunststoffspritzgusser qualifiziert; die Umstellung erfolgte über sechs Monate mit Doppelbezug und kontinuierlicher Wareneingangsüberwachung.

- Analyse des Beschaffungsvolumens je Bauteil und Identifikation lokal-isierbarer Positionen mittels Slow-Mover-Analyse
- Strukturierte Anfrage mit KI-Unterstützung für Standardteile, mehrstufige Qualifizierung für komplexe Komponenten
- Schrittweise Umstellung mit Doppelbezug und definierter Terminverfolgung je Bauteil
- Monatliche Auswertung von Regionalisierungsgrad, Delivery Performance und Total Cost of Ownership zur Steuerung

Fazit

Lokalisierung ist in der DACH-Industrie längst kein Nischenthema mehr, sondern ein strategischer Hebel für Lieferfähigkeit, Kostenstruktur und Risikoreduktion. Sie ersetzt die reine Cost-Country-Logik nicht vollständig, sondern führt zu einem durchdachten Mischmodell aus regionaler und globaler Beschaffung. Erfolg entscheidet sich weniger in der Entscheidung zur Regionalisierung als in der sauberen Umsetzung: Lieferantenqualifizierung, Datenqualität, Terminverfolgung und klare Governance. Wer Lokalisierung als Projekt mit messbaren KPIs aufsetzt, reduziert Abhängigkeiten nachweisbar und schafft eine belastbare Beschaffungsstruktur. Wer sie als Schlagwort behandelt, erzeugt teure Insellösungen ohne echten Resilienzgewinn.

Häufige Fragen

Was bedeutet Lokalisierung im Einkauf?

Lokalisierung bezeichnet die gezielte Verlagerung von Beschaffung und Wertschöpfung in die Region der Absatzmärkte. Sie umfasst den Wechsel zu regionalen Lieferanten, die Verlagerung von Fertigungsschritten und die Anpassung von Produkten an lokale Anforderungen. Ziel sind kürzere Lieferketten, geringeres Risiko und bessere Planbarkeit.

Was ist der Unterschied zwischen Lokalisierung, Nearshoring und Reshoring?

Nearshoring verlagert Beschaffung in nahegelegene Länder, Reshoring zurück ins eigene Hochlohland. Lokalisierung ist der übergeordnete Begriff: Entscheidend ist, dass Wertschöpfung in der Region des Absatzmarktes verfügbar ist. Die Konzepte überschneiden sich in der Praxis häufig.

Welche Vorteile bringt Lokalisierung für die Lieferkette?

Kürzere Transportwege senken Frachtkosten, Vorlaufzeiten und Bestände. Lieferkettendiskontinuitäten wirken sich schwächer aus, und die Transparenz über Lieferanten verbessert sich. Zusätzlich erleichtern regionale Strukturen Nachhaltigkeitsprüfungen und regulatorische Nachweise.

Welche Risiken entstehen durch Lokalisierung?

Höhere Stückkosten, begrenzte regionale Kapazitäten und ein neu aufgebauter Single Source sind typische Risiken. Währungsrisiken im Einkauf bleiben relevant, wenn Volumina in Fremdwährungen verrechnet werden. Kontrollen wie Doppelbezug, definierte Abweichungsworkflows und regelmäßige Lieferantenbewertung mindern diese Risiken.

Wie startet man ein Lokalisierungsprojekt im Einkauf?

Ausgangspunkt ist eine Analyse des Beschaffungsportfolios: Volumina, Kritikalität und regionale Verfügbarkeit je Bauteil. Darauf folgen Lieferantensuche, Qualifizierung und eine schrittweise Umstellung mit Doppelbezug. Terminverfolgung und klare Verantwortlichkeiten sind entscheidend für den Erfolg.

Welche KPIs eignen sich zur Steuerung von Lokalisierung?

Der Regionalisierungsgrad ist die zentrale Steuerungsgröße, ergänzt um Abhängigkeitsquoten je Land oder Lieferant. Delivery Performance, Lieferzeit und Bestandsreichweite zeigen die operative Wirkung. Total-Cost-Kennzahlen wie Fracht-, Zoll- und Reklamationskosten ergänzen die Stückkostenbetrachtung.