

Transfer of Work: Verlagerung von Fertigungsleistungen auf Zulieferer strukturiert umsetzen

Transfer of Work bezeichnet die planmäßige Übertragung von Fertigungs-, Montage- oder Dienstleistungsprozessen von einem Unternehmen auf einen externen Lieferanten oder zwischen zwei Lieferanten. Der Begriff ist besonders im Outsourcing und im Lieferantenwechsel relevant, da er den gesamten Übergabeprozess inklusive Werkzeuge, Zeichnungen, Qualifikationen und Vertragsverhältnissen umfasst. Wer den Transfer strukturiert steuert, minimiert Ausfallrisiken, Qualitätsabbrüche und Lieferverzögerungen. Dieser Artikel erklärt Definition, Ablauf, Kennzahlen und Risiken des Transfer of Work aus Einkäufersicht.

Das Wichtigste in Kürze

- Transfer of Work umfasst die komplette Übergabe von Prozessen, Werkzeugen, Dokumentation und Verantwortung an einen neuen oder bestehenden Lieferanten.
- Typische Anlässe sind Insourcing/Outsourcing-Entscheidungen, Lieferantenwechsel, Kapazitätsengpässe und Standortverlagerungen.
- Ein strukturierter Transitionslaufzeitplan von in der Praxis häufig drei bis zwölf Monaten reduziert Ausfallrisiken erheblich.
- Werkzeugübergabe, Erstbemusterung (PPAP) und Doppelbeschaffung während der Übergangsphase sind bewährte Kontrollinstrumente.
- Kernkennzahlen sind Transition-Durchlaufzeit, Erstlieferqualität und Liefertreue nach Go-live.
- Vertraglich sind Eigentumsvorbehalt an Werkzeugen, Haftungsbegrenzung und Wissenserhalt zentrale Stolpersteine.

Definition: Transfer of Work

Transfer of Work ist die organisierte Verlagerung definierter Arbeitsinhalte – etwa Fertigungs-, Prüf- oder Montageprozesse – von einer Organisationseinheit oder einem Lieferanten auf einen anderen. Der Begriff stammt aus dem Projekt- und Outsourcing-Umfeld und beschreibt mehr als die bloße Beauftragung: Er schließt die Übergabe von Technologieträgern, Dokumentation und Prozesswissen ein. Abzugrenzen ist er vom reinen Lieferantenwechsel, bei dem lediglich Bestellungen übertragen werden, ohne dass Prozesse physisch wandern.

Abgrenzung zu Outsourcing und Lieferantenwechsel

Outsourcing beschreibt die grundsätzliche Entscheidung, eine Leistung extern zu beschaffen; der Transfer of Work ist deren operative Umsetzung. Ein Lieferantenwechsel kann dagegen ohne echte Prozessverlagerung erfolgen, wenn der neue Lieferant auf eigene Fertigungskompetenzen zurückgreift. In der Praxis überschneiden sich beide Begriffe, doch der Transfer betont die physische und organisatorische Übergabe. Für Einkäufer zählt: Ohne klare Transition ist jedes Outsourcing ein Risiko.

Typische Anlässe im Industriebeschaffungsumfeld

Häufige Auslöser sind Kapazitätsengpässe im Eigenwerk, Preisdruck, Standortverlagerungen, Insourcing-Rückholungen nach Lieferantenausfällen oder strategische Fokussierung auf Kernkompetenzen. Auch im OEM/ODM-Modell entstehen Transfer-of-Work-Situationen, wenn ein ODM-Hersteller die Fertigung an einen zweiten Standort verlagert. Die Anlasslage bestimmt Transitionstiefe und Laufzeit: Ein Werkzeugumzug ist schneller umgesetzt als eine komplette Baugruppenfertigung mit Zulieferernetz.

Ablauf und Methoden: So gelingt die Transition

Ein Transfer of Work folgt in der Praxis einem mehrphasigen Vorgehen von der Entscheidung bis zur stabilen Serienproduktion. Zentrale Methoden sind Transitionslaufzeitpläne, Meilensteinreviews und eine Doppelbeschaffungsphase, in der Alt- und Neulieferant parallel fertigen. Die Projektsteuerung sollte im Einkauf liegen, technisch begleitet von Konstruktion und Qualitätssicherung.

Phase 1: Bewertung und Vorbereitung

Zunächst werden die zu übertragenden Teile und Prozesse entlang des Datenmodells – Zeichnungen, Stücklisten, Prüfvorschriften, Werkzeuglisten – komplettiert und auf Übertragbarkeit bewertet. Parallel läuft die Lieferantenauswahl, häufig mit Bietergespräch und definierter Servicelevel-Zielsetzung. In dieser Phase fallen auch Entscheidungen über Eigentum an Werkzeugen und Vorrichtungen, die vertraglich über Eigentumsvorbehalt und Nutzungsrechte abgesichert werden müssen.

Phase 2: Technische Übertragung und Bemusterung

Im Kern stehen Werkzeug- und Vorrichtungsüberführung, Prozessfreigabe und Erstbemusterung nach PPAP-Logik: Der neue Lieferant weist nach, dass er die geforderte Prozessfähigkeit erreicht. Bei geringeren Anforderungen genügt eine vereinfachte Bemusterung; bei sicherheitsrelevanten Teilen sind Vollnachweise üblich. Qualitätssicherung definiert parallel die Wareneingangsprüfung, häufig als AQL-Stichprobe, bis sich der Prozess stabilisiert hat.

Phase 3: Parallelbetrieb, Cut-over und Stabilisierung

Der eigentliche Wechsel erfolgt selten als harter Schnitt. Üblich ist ein gestufter Cut-over mit Lieferplan-Toleranzbändern, die Übergangsmengen und Reihenfolge steuern, sowie ein Sicherheitsbestand, der Lieferlücken im Übergangszeitraum puffert. Erst wenn Liefertreue und Qualität über mehrere Wochen stabil sind, wird der Alt-Lieferant vollständig rausgefahren. Abschluss bildet eine Lessons-learned-Auswertung als Input für künftige Outsourcing-Transitionen.

Wichtige KPIs für den Transfer of Work

Ohne Kennzahlen bleibt eine Transition eine Bauchentscheidung. Bewährt haben sich KPIs, die Zeit, Qualität und Kontinuität abbilden und bereits vor dem Start als Zielwerte vereinbart werden. Sie sollten in das Beschaffungscontrolling integriert und im Projektweekly reviewed werden.

Zeit- und Prozesskennzahlen

Zentrale Größe ist die Transition-Durchlaufzeit vom Kick-off bis zur freigegebenen Serie; in der Praxis sind je nach Komplexität drei bis zwölf Monate üblich. Ergänzend eignen sich der Meilensteintreueindex und die Termintreue der Transitionsaufgaben. Die Terminüberwachung sollte auf Ebene der kritischen Pfadaktivitäten – etwa Werkzeugüberführung oder Qualifikationsläufe – erfolgen, nicht nur auf

Gesamtprojektebene.

Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Nach dem Cut-over zählen Erstlieferqualität, Ausschuss- und Nacharbeitsquote sowie die Liefertreue (typischerweise Zielwert über 95 bis 98 Prozent). Zusätzlich lässt sich die Carrier Performance bewerten, wenn der Wechsel mit logistischen Umstellungen wie neuen Versandwegen oder Incoterms DPU einhergeht. Alle KPIs gehören in die Lieferantenbewertungskriterien, damit der neue Lieferant nach der Transition nicht aus dem Blick gerät.

Risiken und Kontrollen beim Transfer of Work

Transfers scheitern selten an der Technik, sondern an unklaren Verantwortlichkeiten, unvollständiger Dokumentation und Vertragslücken. Die größten Risiken liegen in der Übergangsphase, wenn Alt- und Neulieferant parallel belastet werden und Kapazitäten fehlen. Strukturierte Kontrollen und saubere Verträge mindern diese Risiken erheblich.

Vertragliche und rechtliche Fallstricke

Werkzeuge, die beim Alt-Lieferanten stehen, sind ein klassischer Konfliktherd: Ohne klare Eigentumsregelung und Rückgabebzusage drohen Verzögerungen oder Lösegeldforderungen. Vereinbarungen zu Lieferterminzusagen, Konventionalstrafen, Haftungsbegrenzung und Absicherungen wie Bankgarantie/Bürgschaft gehören in den Transitionsergänzungsvertrag. Da detailreiche Regelungen je nach Rechtsraum und Einzelfall unterschiedlich zu bewerten sind, sollte die Vertragsgestaltung rechtlich geprüft werden.

Operative Risiken der Übergangsphase

Zu kurz bemessene Sicherheitsbestände, fehlende Kapazität beim Neulieferanten in der Anlaufphase und Wissensträgerverluste beim Alt-Lieferanten sind die häufigsten Stolpersteine. Kontrollinstrumente sind Doppelbeschaffung, erweiterte Wareneingangsprüfung und engmaschige Terminüberwachung. Auch der Alt-Lieferant braucht ein Farewell-Management, damit er Restaufträge und Ersatzteilversorgung nicht vorsorglich schlechter behandelt.

Wissen und Kommunikation sichern

Prozesswissen wandert selten automatisch mit. Workshops, dokumentierte Arbeitspläne und kurze Co-Creation mit Lieferanten in der Anlaufphase beschleunigen die Einarbeitung nachhaltig. Intern gilt: Betroffene Bereiche wie Konstruktion, Qualität, Logistik und Vertrieb frühzeitig einbinden, sonst entstehen Reibungsverluste, die später als Lieferprobleme beim Kunden sichtbar werden.

Aktuelle Entwicklungen rund um den Transfer of Work

Transfers werden in der Praxis zunehmend digital begleitet und unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bewertet. Zugleich führen geopolitische und regulatorische Anforderungen dazu, dass Verlagerungen häufiger geplant und schneller umgesetzt werden müssen. Für Einkäufer verändert das sowohl Methodik als auch Bewertung.

Digitalisierung der Transition

Ladendatenbasierte Workflows und standardisierte Datenmodelle für Zeichnungen, Prüftoleranzen und Prozessparameter verkürzen die Übergabe deutlich. Steigende Touchless Rate in Bestell- und

Materialdisposition reduziert manueller Nacharbeit im Übergangszeitraum. Digitale Transitionslaufzeitpläne mit gemeinsamen Dashboards erhöhen die Transparenz zwischen Einkäufer und Lieferant und machen Fortschritt messbar.

Nachhaltigkeit und Resilienz als Transferkriterien

Bei Standortverlagerungen rückt die CO2e-Bilanz des neuen Fertigungsstandorts zunehmend in die Bewertung, etwa bei Transportwegen und Energieversorgung. Resilienzgedanken führen dazu, dass Unternehmen Transfers nutzen, um Parallelfähigkeit aufzubauen statt Alt-Lieferanten vollständig zu ersetzen. Auch Aspekte der Komplexitätsreduktion – etwa Teilestandardisierung vor dem Transfer – gewinnen an Bedeutung, weil sie die Übergabe vereinfachen.

Finanzwirkung und Cashflow

Transfers binden kurzfristig Liquidität: Doppelbestände, Werkzeuginvestitionen und Anlaufmehrkosten erhöhen den Cash-to-Cash Cycle temporär. Planbar wird das nur mit sauberem Beschaffungscontrolling, das Anlaufkosten getrennt ausweist und dem Management transparent macht. In der Praxis bewähren sich auch Zahlungszielverhandlungen in der Anlaufphase als Liquiditätspuffer.

Typische Kennzahlen

Transition-Durchlaufzeit: 3–12 Monate

abhängig von Teilekomplexität und Bemusterungsumfang

Liefertreue nach Cut-over: > 98 %

typischer Zielwert in der Stabilisierungsphase

Erstlieferqualität (AQL): 0 Fehler bei AQL 0,65–1,0

übliche Stichprobenanforderung in der Anlaufphase

Meilensteintreue Transition: > 90 %

Anteil pünktlich erreichter Transition-Meilensteine

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer verlagert die Fertigung einer geschweißten Baugruppe vom eigenen Werk an einen neuen Zulieferer, weil die Eigenkapazität für ein neues Produkt benötigt wird. Das Projekt läuft über sechs Monate mit definierter Doppelbeschaffungsphase. Besondere Aufmerksamkeit gilt vier zentralen Maßnahmen:

- Komplette Aufnahme des Datenmodells inklusive Schweißprüfungen und Werkzeugliste vor dem Kick-off.
- Vertragliche Sicherung der Werkzeugübernahme inklusive Eigentumsvorbehalt und Rückgaberecht.
- Erstbemusterung nach PPAP-Logik plus verschärfte Wareneingangsprüfung als AQL-Stichprobe in den ersten acht Wochen.
- Aufbau eines Sicherheitsbestands von vier Wochen Bedarf als Puffer über den Cut-over-Zeitraum.

Fazit

Transfer of Work ist mehr als ein Lieferantenwechsel: Es ist ein strukturierter Übergabeprozess, der Technik, Verträge, Wissen und Logistik gemeinsam adressiert. Wer Transitionen mit klarer Phasenlogik, messbaren KPIs und Doppelbeschaffung steuert, vermeidet die typischen Anlieferungs- und

Qualitätsprobleme. Vertragsdetails zu Werkzeugen, Haftungsbegrenzung und Lieferterminzusagen sollten nie nachträglich geklärt werden. Digitale Werkzeuge und standardisierte Datenmodelle verkürzen die Laufzeiten spürbar. Für Einkäufer wird der kompetente Umgang mit Transfers damit zu einer Kernkompetenz in der Lieferantenstrategie.

Häufige Fragen

Was bedeutet Transfer of Work im Einkauf?

Transfer of Work bezeichnet die planmäßige Übertragung von Fertigungs- oder Dienstleistungsprozessen auf einen anderen Lieferanten oder Standort. Er umfasst Werkzeuge, Dokumentation, Prozesswissen und vertragliche Regelungen. Der Begriff beschreibt die operative Umsetzung von Outsourcing- oder Lieferantenwechsel-Entscheidungen.

Wie lange dauert ein typischer Transfer of Work?

In der Praxis sind je nach Komplexität drei bis zwölf Monate üblich. Einfache mechanische Teile mit vorhandenen Werkzeugen lassen sich in wenigen Wochen übergeben. Komplexe Baugruppen mit Qualifikations- und Bemusterungspflichten benötigen deutlich länger.

Welche Risiken gibt es bei der Verlagerung von Fertigungsleistungen?

Typische Risiken sind Lieferausfälle in der Übergangsphase, Qualitätsabbrüche beim neuen Lieferanten und Streit um Werkzeugeigentum. Hinzu kommen Wissensträgerverluste und Kapazitätsengpässe bei parallel laufenden Aufträgen. Sicherheitsbestände, Doppelbeschaffung und klare Verträge mindern diese Risiken.

Was gehört in einen Transfer-of-Work-Vertrag?

Zentral sind Regelungen zu Werkzeugeigentum und Rückgabe, Lieferterminzusagen, Konventionalstrafen und Haftungsbegrenzung. Auch Absicherungen wie Bankgarantie oder Bürgschaft sowie Aufwandsregeln für die Anlaufphase gehören hinein. Detailfragen sollten immer einzelfallbezogen rechtlich geprüft werden.

Wie stellt man die Qualität beim Lieferantenwechsel sicher?

Bewährt sind Erstbemusterung nach PPAP-Logik, verschärfte Wareneingangsprüfung als AQL-Stichprobe in der Anlaufphase und ein gestufter Cut-over mit Doppelbeschaffung. Ergänzend definieren Lieferantenbewertungskriterien die Anforderungen, an denen der neue Lieferant gemessen wird. Ein Sicherheitsbestand puffert Restrisiken ab.

Worin unterscheidet sich Transfer of Work von Outsourcing?

Outsourcing ist die strategische Entscheidung, eine Leistung extern zu beschaffen. Transfer of Work ist die operative Übergabe der Prozesse, Werkzeuge und Dokumentation. Ein Lieferantenwechsel kann ohne Transfer erfolgen, wenn der neue Partner die Leistung eigenständig erbringen kann.