

Vertikale Integration: Strategie und Umsetzung im industriellen Einkauf

Vertikale Integration bezeichnet die Ausweitung der Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette, etwa durch Übernahme vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen wie Zulieferprozesse oder Vertriebsfunktionen. Für den Einkauf verändert sie das Rollenverständnis grundlegend, da klassische Beschaffungsaufgaben zu internen Leistungsbeziehungen werden. Der Begriff ist damit zentral für Make-or-Buy-Entscheidungen, Lieferantenrisiko und langfristige Kostenstruktur.

Das Wichtigste in Kürze

- Vertikale Integration beschreibt die Wertschöpfungstiefe entlang der Lieferkette, abgestuft in vorgelagerte (Upstream) und nachgelagerte (Downstream) Integration.
- Im Fokus des Einkaufs stehen vor allem Rückwärtsintegration, Make-or-Buy-Analysen und die Neubewertung des Lieferantenrisikos.
- Typische Motive sind Versorgungssicherheit, Schutz von Technologie und Know-how, Skaleneffekte und bessere Margenkontrolle.
- Hauptnachteile sind Kapitalbindung, geringere Flexibilität, Komplexitätskosten und Abhängigkeit von der Auslastung eigener Kapazitäten.
- In der Praxis bewährt sich eine stufenlose Abstufung zwischen voller Eigenfertigung und Fremdbezug, etwa über Lohnfertigung oder strategische Partnerschaften.
- Eine belastbare Risikoanalyse mit Lieferantensegmentierung und Serienfreigabe-Planung ist Voraussetzung für erfolgreiche Integrationsschritte.

Definition: Vertikale Integration

Vertikale Integration ist die strategische Ausdehnung eines Unternehmens auf vorgelagerte oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette. Sie unterscheidet sich von horizontaler Integration, die auf der gleichen Stufe erfolgte Zusammenschlüsse mit Wettbewerbern bezeichnet.

Vorwärts- und Rückwärtsintegration

Bei der Rückwärtsintegration übernimmt das Unternehmen Stufen seiner Zulieferer, etwa die Eigenfertigung von Komponenten, Werkzeugen oder Rohstoffaufbereitung. Die Vorwärtsintegration erstreckt sich auf nachgelagerte Stufen wie Montage, Service oder Vertrieb. Für Einkäufer ist vor allem die Rückwärtsintegration relevant, da sie Lieferbeziehungen in interne Leistungsverhältnisse überführt und Beschaffungsvolumina reduziert oder umstrukturiert.

- Rückwärtsintegration: Zulieferstufen werden intern übernommen, klassischer Fall von Make statt Buy.
- Vorwärtsintegration: Ausbau Richtung Kunde, etwa durch eigene Service- und Vertriebsstufen.
- Stufenintegration: partielle Übernahme einzelner Prozessschritte, häufig über Beteiligungen.

Abgrenzung zu horizontaler Integration

Horizontale Integration findet auf derselben Wertschöpfungsstufe statt und zielt auf Marktanteile, Skaleneffekte und Sortimentserweiterung. Vertikale Integration richtet sich dagegen auf Kontrolle der Lieferkette und Wertschöpfungstiefe. Beide Strategien schließen sich nicht aus; in der Praxis folgen Konzerne oft kombinierten Mustern, wobei der Einkauf bei horizontalen Schritten eher Synergien im Mengenverbund und bei vertikalen Schritten Strukturveränderungen im Lieferantenportfolio managen muss.

Motive und Formen der Vertikalen Integration

Die Entscheidung für oder gegen eine höhere Wertschöpfungstiefe folgt meist mehreren gleichzeitigen Zielen. Eine strukturierte Bewertung verhindert, dass strategische Motive kurzfristige Kostengesichtspunkte überlagern.

Strategische Motive

Häufige Treiber sind Versorgungssicherheit bei kritischen Materialgruppen, der Schutz von Fertigungs-knowhow und geistigem Eigentum sowie die Kontrolle von Qualität und Durchlaufzeiten. Auch Margenübernahme aus Zulieferstufen, Skaleneffekte in der Eigenfertigung und die Verringerung von Abhängigkeiten von Monopol- oder Knappheitsmärkten spielen eine Rolle. Steigende regulatorische Anforderungen an Lieferketten, etwa Nachweis- und Sorgfaltspflichten, verstärken in der Praxis das Interesse an mehr Kontrolle über vorgelagerte Stufen.

Formen und Grad der Integration

Vertikale Integration ist kein Ja/Nein, sondern ein Stufenmodell. Vollintegration mit eigener Fertigung und Kapitalbeteiligung steht am einen Ende, der reine Markteinkauf am anderen. Dazwischen liegen bewährte Hybridformen: Lohnfertigung mit überlassenem oder vorgehaltenem Material, Joint Ventures, langfristige Abnahmeverträge mit weiten Informationsrechten sowie exklusive Lieferbeziehungen. Hybride Formen reduzieren Kapitalbindung und lassen sich besser rückabwickeln, erfordern aber klar geregelte Kündigungsrechte aus wichtigem Grund und definierte Ausstiegspfade.

- Volle Integration: Kauf oder Aufbau einer Produktionsstufe, maximale Kontrolle bei höchster Kapitalbindung.
- Teilintegration: Eigenfertigung nur für Kernteile und Spitzenlast, Rest über Fremdbezug.
- Hybride Modelle: Lohnfertigung, Joint Ventures, Langfristverträge und Optionsrechte auf Kapazitäten.

Make-or-Buy als Entscheidungsinstrument

Der Kernprozess des Einkaufs bei Integrationsfragen ist die systematische Make-or-Buy-Analyse. Sie vergleicht Vollkosten der Eigenfertigung (Material, Löhne, Abschreibungen, Kapitalbindung, Qualitätssicherung, Verwaltung) mit den Beschaffungskosten inklusive Koordinations- und Risikoaufschlägen. Neben Kosten fließen strategische Kriterien ein: Technologiekritikalität, Verfügbarkeit alternativer Lieferanten, Auslastungseffekte und Flexibilitätsbedarf. Das Ergebnis sollte in der Supplier Segmentation Matrix verankert werden, damit Make- und Buy-Positionen über Materialgruppen hinweg konsistent gesteuert werden.

Umsetzung im Einkauf: Vorgehen und Steuerung

Ein Integrationsprojekt verändert Lieferantenstruktur, Verträge und operative Prozesse zugleich. Ohne klares Vorgehen entstehen Insellösungen und ungenutzte Potenziale.

Analyse der Materialgruppen und des Portfolios

Ausgangspunkt ist eine Risikoanalyse über alle relevanten Materialgruppen: Welche Teile sind kritisch in Verfügbarkeit, Technologie oder Single-Source-Konstellation? Wo bündeln sich hohe Volumina, für die sich Mengenstaffel und Mengenrabatt im Einkauf neu bewerten lassen? Die Lieferantensegmentierung klassifiziert anschließend, welche Lieferanten strategisch geschützt, entwickelt, substituiert oder durch Eigenfertigung ersetzt werden sollten. So entsteht eine priorisierte Roadmap statt isolierter Einzelentscheidungen.

Vertrags- und Ausstiegsgestaltung

Vor jedem Integrationsschritt müssen bestehende Lieferverträge geprüft und gestaltet werden. Wichtig sind Laufzeiten, Automatische Vertragsverlängerung mit Kündigungsfristen sowie das Kündigungsrecht aus wichtigem Grund für den Fall veränderlicher Rahmenbedingungen. Bei Hybridformen sind Eigentumsfragen an Werkzeugen, Anlagen und geistigem Eigentum, RTO Lieferant-Regelungen (Right to Own beziehungsweise Rückübertragungsrechte) und Nachfolgeregelungen für die Serienfreigabe verbindlich zu dokumentieren. Auch Übergangszeiträume mit doppeltem Bezug sollten vertraglich abgesichert und preislich geregelt werden.

Operative Einbindung nach der Integration

Nach Übernahme einer Stufe verschieben sich Einkaufsaufgaben nach innen: Termin- und Kapazitätsplanung, Bestandssteuerung und Qualitätssicherung der nun internen Lieferung folgen eigenen Regeln. Bewährte Instrumente wie Lieferterminverfolgung, Servicelevel-Zielsetzung und klare Planungszeitfenster zwischen Vertrieb, Produktion und der neuen internen Stufe müssen etabliert oder angepasst werden. Ein definiertes Notfallteam Einkauf hält Eskalationswege bereit, falls die integrierte Stufe ausfällt und kurzfristig Fremdbezug aktiviert werden muss.

Wichtige KPIs für Vertikale Integration

Der Erfolg von Integrationsmaßnahmen lässt sich nur mit Kennzahlen überprüfen, die Kosten, Versorgung und Flexibilität gemeinsam abbilden.

Wertschöpfungs- und Kostenkennzahlen

Zentrale Messgröße ist die Wertschöpfungstiefe, typischerweise gemessen als Anteil der Eigenfertigung an den Herstellkosten oder als Fertigungstiefe in Prozent des Umsatzes. Daneben zeigen Vollkosten pro Einheit der integrierten Stufe im Vergleich zum Fremdbezug den ökonomischen Mehrwert. Für die interne Leistungsverrechnung haben sich in der Praxis Kennzahlen wie Anlagenauslastung, Stückkosten-Abweichung zur Business-Case-Planung und Kapitalbindung in Beständen der integrierten Stufe bewährt. Erwartete Einsparungen sollten über die Savings Pipeline nachverfolgt werden, damit geplante Effekte nicht untergehen.

Liefer- und Risikokennzahlen

Auch nach Integration bleiben Lieferperformance-Messungen essential: Liefertreue und Servicelevel-Zielsetzung gegenüber dem internen Abnehmer ersetzen die bisherige

Lieferantenbewertung. Materialverfügbarkeit, Ausschussquote und Durchlaufzeit der neuen Stufe fließen in das Lieferantenratingmodell als interner Pseudo-Lieferant ein. Die Kennzahlen definieren auch Eskalationsgrenzen: Wird die integrierte Stufe dauerhaft schlechter als der frühere Markt, stärkt das die Argumentation für Re-Outsourcing.

- Wertschöpfungstiefe: typischerweise als Eigenfertigungsanteil an Herstellkosten gemessen.
- Liefertreue der internen Stufe: Vergleich gegen vereinbartes Servicelevel-Ziel.
- Vollkostendeckung: Ist-Kosten pro Einheit versus Plan-Business-Case.
- Kapitalbindung: Bestände und Anlageninvestition als Return on Investment-Maßstab.

Risiken und Kontrollen

Vertikale Integration bindet Kapital und Entscheidungsspielräume über Jahre. Die wichtigsten Risiken lassen sich mit strukturierten Kontrollen beherrschen.

Ökonomische und operative Risiken

Das größte Risiko ist Fixkostenbindung bei nachlassender Auslastung: Eigene Kapazitäten müssen bezahlt werden, unabhängig von der Auftragslage. Weitere Risiken sind Fehleinschätzungen bei Technologiezyklen, Qualitätsprobleme in der neuen Stufe, versteckte Nachkaufkosten und der Verlust des Marktplatz-Benchmark, weil interne Preise nicht mehr am Wettbewerb gespiegelt werden. Auch Organisationsrisiken sind real: kulturelle Reibungen nach Übernahmen und Know-how-Abfluss vor Abschluss der Transaktion.

- Fixkostenrisiko bei Absatzschwankungen, teilweise abmilderbar durch Lohnfertigung für Dritte.
- Benchmark-Verlust: interne Preise regelmäßig gegen Marktpreise und Fremdangebote spiegeln.
- Technologie Risiko: festgeschriebene Anlagen veralten schneller als flexible Lieferbeziehungen.

Kontroll- und Governance-Mechanismen

Wirksame Kontrollen setzen vor der Transaktion an: sauberes Business Case mit Sensitivitätsanalysen, definierte Exit-Optionen und klare Governance für die integrierte Stufe. Interne Leistungsbeziehungen sollten marktähnlich organisiert sein, mit verbindlichen Rahmenverträgen, definierten Match-&-Merge-Regeln für Bestell- und Rechnungsabwicklung und einer regelmäßigen Überprüfung der Make-or-Buy-Entscheidung. Maverick Buying in Richtung der internen Stufe, also unkoordinierte Rückgriffe auf externe Lieferanten, wird durch klare Beschaffungsrichtlinien und Freigabeprozesse verhindert.

Rückbaupfade planen

Nicht jede Integration hält, was der Business Case verspricht. Deshalb sollte von Beginn an ein Rückbaupfad existieren: vertragliche Rückübertragungsrechte (RTO Lieferant-Perspektive umgekehrt), Verwertungsoptionen für Anlagen, qualifizierte alternative Lieferanten und ein Übergangsplan mit ausreichend Planungszeitfenster. Wer Ausstiegsszenarien früh dokumentiert, vermeidet in der Krise überstürzte Verkäufe mit Wertverlust.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Die Debatte um Wertschöpfungstiefe hat in den letzten Jahren an Schärfe gewonnen. Mehrere Entwicklungen beeinflussen Integrationsentscheidungen nachhaltig.

Resilienz und Regionalisierung

Lieferkettenunterbrechungen, geopolitische Spannungen und Handelsbarrieren haben das Motiv Versorgungssicherheit erneut nach vorn gerückt. Statt globaler Vollintegration beobachtet die Praxis häufig Regionalisierung: Produktion wird näher an Absatzmärkten verlagert, teils als Lokalisierung ganzer Fertigungsstufen. Das erhöht die Relevanz von Risikoanalysen und Notfallkonzepten im Einkauf, da regional konzentrierte Strukturen neue Klumpenrisiken schaffen können.

Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen

Berichtspflichten und Sorgfaltsanforderungen entlang der Lieferkette erhöhen den Kontrollaufwand für vorgelagerte Stufen. Vertikale Integration kann hier Kontrolllücken schließen, weil Transparenz, Datenqualität und Materialherkunft intern leichter nachweisbar sind. Gleichzeitig rückt Materialsstitution (ESG) stärker in den Fokus: Ersatzmaterialien mit besserer Nachhaltigkeitsbilanz können Eigenentwicklungen nötig machen oder alternativ Integration überflüssig, wenn Substitutionsstrategien die Kritikalität eines Vorprodukts senken.

Digitalisierung als Integrationsersatz

Digitale Plattformen, Echtzeitdaten aus Lieferantensystemen und KI-gestützte Frühaufklärung ermöglichen teilweise die Kontrolleffekte der Integration, ohne Kapital zu binden, den sogenannten virtuellen oder quasi-integrierten Ansatz. Vernetzte Planung, automatische Lieferterminverfolgung und datenbasierte Risikoanalyse bei strategischen Lieferanten liefern Teile der Transparenz, die früher nur eigene Fertigung bot. Für viele Mittelständler ist dies der wirtschaftlichere Weg, bevor Kapital in Produktionsstufen gebunden wird.

Typische Kennzahlen

Wertschöpfungstiefe: typischerweise 30–70 % der Herstellkosten

Anteil der Eigenfertigung, je Branche sehr unterschiedlich einzuordnen.

Liefertreue interne Stufe: > 98 %

Gemessen gegen das vereinbarte Servicelevel-Ziel der internen Abnehmer.

Vollkostendeckung: >= 95 % des Business Case

Ist-Stückkosten der integrierten Stufe versus Planung, regelmäßige Abweichungsanalyse.

Anlagenauslastung: typischerweise > 75 %

Kritische Schwelle für Wirtschaftlichkeit der integrierten Kapazität.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog kritische Präzisionsgussteile von einem einzigen Lieferanten in Asien. Nach wiederholten Lieferverzügen und steigenden Logistikkosten prüfte das Unternehmen die Rückwärtsintegration. Eine strukturierte Make-or-Buy-Analyse ergab, dass eine Vollintegration der Gießereistufe bei der vorhandenen Absatzsicherheit keinen ausreichenden Return on Investment versprach. Stattdessen wählte das Unternehmen einen Hybridweg.

- Aufbau einer Teil-Kapazität für Kernteile im eigenen Werk, Restvolumen weiter über Fremdbezug.
- Aufbau eines zweiten qualifizierten Lieferanten in Europa als Rückfallebene mit klarer Serienfreigabe.
- Langfristvertrag mit dem bisherigen Hauptlieferanten inklusive RTO Lieferant-Klausel auf

Spezialwerkzeuge.

- Einbindung der neuen internen Stufe in das Lieferantenratingmodell mit eigenem Servicelevel-Ziel.

Fazit

Vertikale Integration ist für den Einkauf weit mehr als eine Investitionsentscheidung des Managements: Sie verändert Lieferantenportfolio, Verträge, Kennzahlen und operative Prozesse. Erfolgreich ist sie, wenn Make-or-Buy-Analysen konsequent geführt, hybride Formen als Zwischenstufen genutzt und Rückbaupfade von Anfang an mitgedacht werden. Interne Stufen sollten marktähnlich gesteuert werden, damit der Benchmark nicht verloren geht. In Zeiten erhöhter Lieferkettenrisiken und regulatorischer Anforderungen gewinnt das Thema an Bedeutung, ersetzt aber neither solide Risikoanalyse noch eine breite Lieferantenbasis. Wer Kapitalbindung und Flexibilität bewusst gegeneinander abwägt, entscheidet fundiert statt reflexartig.

Häufige Fragen

Was bedeutet vertikale Integration einfach erklärt?

Vertikale Integration bedeutet, dass ein Unternehmen weitere Stufen der Wertschöpfungskette selbst übernimmt, statt sie zuzukaufen. Ein Hersteller, der seine Zulieferteile künftig selbst fertigt oder den Vertrieb selbst betreibt, integriert sich vertikal. Gegenteil ist der Einkauf am offenen Markt mit hoher Lieferantenvielfalt.

Was ist der Unterschied zwischen vertikaler und horizontaler Integration?

Vertikale Integration erweitert die Wertschöpfung entlang der Lieferkette, also vor- oder nachgelagerte Stufen. Horizontale Integration findet auf derselben Stufe statt, etwa durch Übernahme eines Wettbewerbers. Für den Einkauf ändert vertikale Integration die Beschaffungsstruktur, horizontale Integration vor allem Mengen und Marktposition.

Welche Vorteile hat vertikale Integration für Unternehmen?

Typische Vorteile sind mehr Versorgungssicherheit, Schutz von Technologie und Know-how, bessere Qualitätskontrolle und Margenübernahme aus Zuliefererstufen. Zusätzlich sinkt die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Diesen Vorteilen stehen Kapitalbindung, geringere Flexibilität und Fixkostenrisiken gegenüber.

Welche Risiken birgt vertikale Integration?

Hauptrisiken sind Fixkostenbindung bei sinkender Auslastung, Technologierisiken, Qualitätsprobleme in der neuen Stufe und der Verlust des Marktbenchmarks. Auch Organisationskonflikte nach Übernahmen und Know-how-Abfluss vor Transaktionsabschluss sind real. Mit Sensitivitätsanalysen, Exit-Optionen und regelmäßiger Make-or-Buy-Überprüfung lassen sich die Risiken steuern.

Wann lohnt sich vertikale Integration im Einkauf?

Sie lohnt sich typischerweise bei kritischen Materialgruppen mit Single-Source-Risiko, starkem Know-how-Schutzbedarf, stabilen und hohen Volumina sowie nachhaltig günstigeren Vollkosten der Eigenfertigung. Bei schwankendem Bedarf oder schnellem Technologiewandel sind hybride Modelle wie Lohnfertigung meist die bessere Wahl. Die Entscheidung sollte immer im Rahmen einer strukturierten Risikoanalyse fallen.

Was ist Rückwärtsintegration?

Rückwärtsintegration ist die Übernahme vorgelagerter Wertschöpfungsstufen, das heißt das Unternehmen integriert seine Zulieferer oder deren Funktionen. Im Einkauf führt das dazu, dass bisherige Beschaffungsvolumina zu interner Wertschöpfung werden. Die Beschaffung bleibt dennoch wichtig, etwa für die Rohstoffe und Vorprodukte der neuen internen Stufe.