

Alternativbeschaffung: Absicherung und Ersatzquellen in der Beschaffung

Alternativbeschaffung bezeichnet die gezielte Identifizierung, Prüfung und Nutzung von Ersatzquellen für Materialien, Bauteile oder Dienstleistungen, wenn die Primärquelle ausfällt oder wirtschaftliche Gründe einen Wechsel nahelegen. Sie umfasst sowohl vorsorgliche zweite Lieferanten als auch kurzfristige Notfallbeschaffung. In der Praxis ist sie ein zentraler Baustein der Lieferantenrisiko-Vorsorge und der operativen Resilienz industrieller Supply Chains.

Das Wichtigste in Kürze

- Alternativbeschaffung sichert die Versorgung ab, wenn Primärlieferanten ausfallen, kapazitätsbedingt liefern oder Preise unkalkulierbar steigen.
- Sie umfasst vorsorgliche Maßnahmen wie Second Sourcing sowie kurzfristige Notfallbeschaffung und Containment-Maßnahmen.
- In der Praxis häufig angewendet bei Einzelquellen, critical parts, Rohstoffpreisschwankungen oder geopolitischen Risiken.
- Voraussetzungen sind qualifizierte Ersatzlieferanten, geprüfte Alternativspezifikationen und klare Freigabeprozesse für substitutionsfähige Teile.
- Typische Kennzahlen sind die Coverage-Rate kritischer Teile mit Zweitquelle, die Time-to-Second-Source und die Ausfallquote (Backorder-Quote).

Definition: Alternativbeschaffung

Alternativbeschaffung ist die planmäßige Nutzung alternativer Bezugsquellen, Materialsubstitutionen oder Beschaffungswege zur Sicherung der Versorgung und zur Verbesserung der Kostenposition. Sie unterscheidet sich von der erzwungenen Notfallbeschaffung dadurch, dass sie häufig vorbehalt, strukturiert und in die Beschaffungsstrategie integriert ist.

Abgrenzung zu Second Sourcing und Doppelbeschaffung

Second Sourcing beschreibt den systematischen Aufbau einer zweiten qualifizierten Bezugsquelle für dasselbe Teil. Die Doppelbeschaffung teilt Volumen bewusst dauerhaft auf zwei oder mehr Lieferanten auf. Alternativbeschaffung ist der übergeordnete Begriff: Sie schließt beides ein, aber auch Materialsubstitutionen, alternative Fertigungsverfahren oder Beschaffung über Händler und Marktplätze als Rückfallebene.

Einordnung in die Beschaffungsstrategie

Alternativbeschaffung folgt aus der Risikoanalyse pro Materialgruppe und ist Bestandteil der Lieferantenstrategie. Sie wird typischerweise entlang der Materialgruppenhierarchie priorisiert: Für A-Teile, Einzelquellen-Positionen und Teile mit langen Wiederbeschaffungszeiten ist die Ersatzquelle Pflicht, für C-Teile oft unwirtschaftlich. Die Category Governance bestimmt, wer Ersatzquellen verbindlich qualifiziert und freigibt.

Motive und Auslöser für Alternativbeschaffung

Anlässe reichen von akuten Lieferausfällen bis zu strategischen Kostensenkungszielen. Wichtig ist die Trennung zwischen reagierender und vorsorgender Alternativbeschaffung, da beide unterschiedliche Prozesse und Zeithorizonte erfordern.

Lieferausfälle und Angebotsengpässe

Produktionsstillstände beim Lieferanten, Insolvenzen, Logistikprobleme oder plötzliche Nachfragespitzen führen zu steigender Backorder-Quote und Nosere-Disziplin im Werk. Dann greift kurzfristige Alternativbeschaffung: Anfrage über freie Kapazitäten, Händlermärkte oder qualifizierte Ersatzlieferanten, oft begleitet von Containment-Maßnahmen wie erweiterten Wareneingangsprüfungen, um Qualitätsrisiken unter Zeitdruck beherrschbar zu halten.

Kosten-, Rohstoff- und Wechselkursmotive

Rohstoffindexierung kann Preisspitzen auslösen, die durch alternative Bezugsquellen oder Substitutionsmaterialien abgemildert werden. Auch Währungsrisiken, Zolländerungen oder Lieferkettenvorschriften wie Conflict Minerals und RoHS können einen Lieferantenwechsel bzw. eine Materialsubstitution erforderlich machen. In der Praxis entsteht daraus häufig auch ein Bündelungshebel, weil neue Quellen Volumen konsolidieren können.

Methoden und Vorgehen der Alternativbeschaffung

Wirksame Alternativbeschaffung folgt einem strukturierten Prozess von der Risikoanalyse über die Quellenqualifizierung bis zur dauerhaften Doppelstrategie. Agile Beschaffungsansätze ergänzen dieses Vorgehen in volatilen Märkten.

Risikoanalyse und Priorisierung

Grundlage ist eine risikobasierte Bewertung aller relevanten Positionen entlang der Materialgruppenhierarchie: Einzelquellenstatus, Wiederbeschaffungszeit, Umsatzrelevanz, regionale Abhängigkeiten und Compliancerisiken. Daraus entsteht eine priorisierte Liste kritischer Teile. Für diese definiert das Beschaffungscontrolling Zielwerte, etwa den Anteil kritischer Teile mit qualifizierter Zweitquelle.

Qualifizierung von Ersatzquellen

Neue Quellen durchlaufen in der Regel Musteraufbau, Erstbemusterung, Qualitätsfreigabe (PPAP-ähnliche Prozesse bzw. Erstmustertest) und Probeaufträge vor Serieneinsatz. Hilfreich sind eine Should-Cost Library für realistische Zielpreise und vorbereitete specification packages. Für Logistik- und Zollkosten sind Zusatzpositionen wie ein Freight Surcharge frühzeitig zu prüfen.

Notfallbeschaffung und operative Reaktion

Bei akuten Ausfällen zählt Geschwindigkeit: vorqualifizierte Ersatzlieferanten, freigegebene Zeichnungen und kürzere Anfragen beschleunigen die Time-to-Second-Source. In einer organisierten Verhandlungsrunde oder via Spot-Markt werden kurzfristig Volumen gesichert, während die Abweichungsanalyse die Mehrkosten gegenüber der Primärquelle dokumentiert.

Wichtige KPIs zur Steuerung

Alternativbeschaffung wird über eine Handvoll messbarer Kennzahlen gesteuert, die Bestandteil des Beschaffungscontrollings sein sollten.

Quellen- und Abdeckungskennzahlen

Zentrale Größen sind die Coverage-Rate kritischer Teile mit qualifizierter Zweitquelle, der Anteil Einzelquellen-Volumen und die Time-to-Second-Source von der Anfrage bis zur Serienfreigabe. Ergänzend zeigt die Lieferantenbewertung, ob Ersatzquellen dauerhaft die erforderliche Leistungsfähigkeit besitzen.

Operative und finanzielle Folgekennzahlen

Die Backorder-Quote und die Produktionssicherheits-Kennzahl (Anzahl drohender Linienstillstände) messen die Wirkung. Auf der Kostenseite erfassen eine Abweichungsanalyse und ein Savings Leakage-Check, ob umgeschichtete Volumen tatsächlich die geplanten Einsparungen bringen oder ob Preis-, Logistik- und Qualitätsmehrkosten den Vorteil aufzehren.

Risiken und Kontrollen

Alternativbeschaffung birgt eigene Risiken: Qualitätsabweichungen, INFRINGEMENT geistigen Eigentums, versteckte Mehrkosten und Freigabeengpässe. Kontrollen müssen diese systematisch absichern.

Qualität, Compliance und Spezifikation

Substitutionen dürfen nur über geprüfte Alternativspezifikationen und freigegebene Änderungen erfolgen. Material-Compliance-Anforderungen wie RoHS oder REACH sowie Konformitätserklärungen sind bei jedem neuen Lieferanten erneut nachzuweisen. Change-Order-Klauseln und klare Zeichnungsrechte verhindern rechtliche Konflikte bei angepassten Bauteilen.

Kostenkontrolle und Vertragsgestaltung

Notfallbeschaffung produziert häufig Preisaufschläge, Expressfrachten und Mindestmengen. Eine sorgfältige Sachliche Rechnungsprüfung und ein Offenes Verfahren für Spot-Käufe begrenzen Risiken. Langfristig sollten Rahmenverträge mit Ersatzlieferanten Mindestabnahmeverpflichtungen oder Vorhalteklauseln enthalten, damit die Quelle im Bedarfsfall tatsächlich verfügbar ist.

Aktuelle Entwicklungen

Geopolitische Spannungen, Rohstoffvolatilität und Regulatorik haben Alternativbeschaffung von einer Nische zu einem Standardthema strategischen Einkaufs gemacht.

Regionalisierung und Low-Cost Country Sourcing im Wandel

Viele Unternehmen fahren Their Low-Cost Country Sourcing Projekt Portfolio selektiv: Regionale Zweitquellen in Europa oder der DACH-Region werden aufgebaut, um Lieferzeiten und Transportrisiken zu reduzieren, während Kostenquellen international erhalten bleiben. Die Lieferkettengesetzgebung verschärft dabei Prüfpflichten entlang der Quelle.

Digitalisierung und Marktplätze als Ergänzung

Digitale Anbieterverzeichnisse, Fertigungs- und Beschaffungsmarktplätze verkürzen die Suche nach freien Kapazitäten erheblich. Integrierte Source-to-Pay (S2P)-Prozesse sorgen dafür, dass qualifizierte Ersatzquellen nicht nur gefunden, sondern reibungslos vertraglich und abrechnungstechnisch angebunden werden – ein oft unterschätzter Engpass in der Praxis.

Typische Kennzahlen

Coverage-Rate kritische Teile mit Zweitquelle: > 90 %

typischer Zielwert für A-Teile und Einzelquellen-Positionen

Time-to-Second-Source: 3–6 Monate

von Anfrage bis Serienfreigabe; branchen- und teileabhängig

Backorder-Quote: < 2 %

Gesundheitsindikator für Versorgungssicherheit

Anteil Einzelquellen-Volumen: < 20 %

übliches Richtniveau; stark branchenabhängig

Abweichungskosten Notfallbeschaffung: 10–30 % über Zielpreis

typische Mehrkosten bei unvorbereitetem Spot-Kauf

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer war bei mehreren prismengebenden Stahlkomponenten von einem einzigen europäischen Zulieferer abhängig. Nach einem unerwarteten Kapazitätsausfall mit vier Wochen Stillstandsrisiko baute das Unternehmen eine strukturierte Alternativbeschaffung auf.

- Risikoanalyse aller Einzelquellen-Teile anhand von Wiederbeschaffungszeit und Umsatzrelevanz, Priorisierung der Top-50-Positionen
- Qualifizierung zweier regionaler Zweitlieferanten mit Erstmustertest und Rahmenvertrag inklusive Vorhaltevereinbarung
- Freigabe geprüfter Alternativspezifikationen und Einrichtung eines Notfall-Anfrageprozesses mit vorbereiteten Zeichnungspaketen
- Einführung von Coverage-Rate und Time-to-Second-Source als feste Kennzahlen im monatlichen Beschaffungscontrolling

Fazit

Alternativbeschaffung ist kein reines Notfallwerkzeug, sondern eine strategische Vorbereitung, die Versorgungssicherheit und Verhandlungsmacht gleichzeitig stärkt. Erfolgreich ist sie nur, wenn Risikoanalyse, Qualifizierungsprozess und Freigabelogistik im Vorfeld stehen – im Krisenfall ist es dafür in der Praxis meist zu spät. Kennzahlen wie Coverage-Rate und Time-to-Second-Source machen den Reifegrad messbar. Qualitäts- und Compliance-Kontrollen dürfen dabei nicht auf der Strecke bleiben. Wer Ersatzquellen systematisch pflegt, verwandelt Lieferantenrisiko in Verhandlungsspielraum.

Häufige Fragen

Was bedeutet Alternativbeschaffung?

Alternativbeschaffung bezeichnet die Nutzung alternativer Bezugsquellen, Materialien oder Beschaffungswege statt der Primärquelle. Sie umfasst vorsorgliches Second Sourcing,

Materialsubstitutionen und kurzfristige Notfallbeschaffung. Ziel ist Versorgungssicherung und oftmals auch eine bessere Kostenposition.

Wann lohnt sich der Aufbau einer zweiten Bezugsquelle?

Typischerweise bei Einzelquellen-Positionen mit hoher Wertschöpfungsrelevanz, langen Wiederbeschaffungszeiten oder strategisch sensiblen Materialien. Die Risikoanalyse priorisiert nach Ausfallwahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Für C-Teile ist eine Zweitquelle häufig unwirtschaftlich, hier genügen Händlerbeziehungen als Rückfallebene.

Was ist der Unterschied zwischen Second Sourcing und Doppelbeschaffung?

Second Sourcing qualifiziert eine zweite Quelle, ohne dass Volumen dauerhaft geteilt wird – die Quelle steht als Reserve bereit. Bei der Doppelbeschaffung wird das Volumen bewusst und dauerhaft auf mehrere Lieferanten verteilt. Alternativbeschaffung umfasst beide Varianten sowie Materialsubstitutionen.

Welche Risiken hat die Alternativbeschaffung?

Haupt-risiken sind Qualitätsabweichungen durch unvollständig qualifizierte Quellen, Compliance-Verstöße etwa bei RoHS oder Conflict Minerals sowie versteckte Mehrkosten durch Expressfracht oder Preisaufschläge. Auch Verletzung von Geheimhaltungs- und Zeichnungsrechten ist möglich. Kontrollen wie Erstmustertest, Sachliche Rechnungsprüfung und Change-Order-Klauseln minimieren diese Risiken.

Wie schnell kann eine Alternative bezogen werden?

Die Zeit hängt stark vom Qualifizierungsgrad ab. Mit vorqualifizierten Ersatzlieferanten und freigegebenen Zeichnungen sind in der Praxis wenige Tage bis wenige Wochen realistisch. Ohne Vorbereitung dauert die Erstmusterung bei industriellen Komponenten häufig mehrere Monate.

Wie viele Lieferanten sollte man pro Materialgruppe haben?

Es gibt keine allgemeingültige Zahl; in der Praxis bewährt sich eine Bewertung anhand der Lieferantensegmentierung. Für kritische A-Teile sind mindestens zwei qualifizierte Quellen üblich, für Standardteile genügt oft eine Quelle mit definierter Reserve. Zu viele Quellen erhöhen Verwaltungsaufwand und reduzieren Bündelungshebel.