

Versorgungssicherheit: Lieferfähigkeit als steuerbare Einkaufszielgröße

Versorgungssicherheit bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, den Produktions- und Lieferbedarf an Materialien, Komponenten und Dienstleistungen jederzeit planbar und in vereinbarter Qualität decken zu können. Sie ist eine zentrale Zielgröße des Beschaffungsmanagements und steht in einem dauerhaften Zielkonflikt mit Kapitalbindung, Lagerkosten und Einstandskosten. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist sie damit kein weiches Schlagwort, sondern eine messbare, systematisch zu steuernde Kennzahl mit direkter Wirkung auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Kundentreue.

Das Wichtigste in Kürze

- Versorgungssicherheit beschreibt die Fähigkeit, Bedarf termingerecht, in richtiger Menge und Qualität zu decken.
- Sie wird typischerweise über Liefertreue, Fehlteilquote und Lieferanten-LTU gemessen und setzt Zielwerte häufig bei über 98 Prozent an.
- Kernhebel sind Risikoklassen, Lieferantensegmentierung, strukturiertes Bestandsmanagement und ein belastbarer Serienfreigabeprozess.
- Sie steht in einem Zielkonflikt mit Kapitalbindung und Kosten – Optimierung bedeutet Ausbalancieren, nicht Maximieren.
- Regulatorische Themen wie Lieferkettensorgfalt und Material-Compliance machen Versorgungssicherheit zunehmend zur Compliance-Aufgabe.
- Risikoanalyse, Alternativbeschaffung und Fehlteilmanagement sind die wichtigsten operativen Instrumente zur Absicherung.

Definition: Versorgungssicherheit

Versorgungssicherheit ist der Grad, zu dem ein Unternehmen seinen Material- und Leistungsbedarf unabhängig von Störungen in der Lieferkette decken kann. Sie umfasst Verfügbarkeit, Termintreue, Mengen- und Qualitätstreue sowie die Widerstandsfähigkeit gegen Lieferausfälle.

Abgrenzung zur Lieferfähigkeit und Resilienz

Versorgungssicherheit wird in der Praxis häufig mit Begriffen wie Lieferfähigkeit oder Supply-Resilienz gleichgesetzt, meint aber unterschiedliche Perspektiven. Lieferfähigkeit beschreibt die interne Fähigkeit, Kundenaufträge zu erfüllen; Versorgungssicherheit ist die vorgelagerte Beschaffungsperspektive. Resilienz ergänzt die Zeitdimension: Wie schnell kann das Unternehmen nach einem Lieferausfall wieder normalisieren?

Betriebswirtschaftliche Bedeutung

Ein fehlendes Bauteil stoppt typischerweise eine komplette Fertigungslinie – die Kosten eines Ausfalls übersteigen die Mehrkosten einer Sicherheitsbevorratung in der Regel um ein Vielfaches. Gleichzeitig

binden hohe Bestände Kapital und verursachen Lager- und Obsoleszenzrisiken. Versorgungssicherheit ist daher immer ein Optimierungsproblem zwischen Ausfallrisiko und Working Capital, das je nach Risikoklasse des Materials unterschiedlich zu bewerten ist.

Verantwortung im Unternehmen

Primär verantwortlich ist der Einkauf gemeinsam mit der Materialwirtschaft und der Disposition. In vielen Unternehmen verankert die Organisation das Thema heute in einem Sales and Operations Planning Prozess, wo Absatzplanung, Fertigung und Beschaffung Bedarf und Deckung abstimmen. Nur wenn der Einkauf die Bedarfsplanung frühzeitig kennt, kann er Kapazitäten beim Lieferanten verbindlich sichern.

Einflussfaktoren: Was die Versorgungssicherheit bestimmt

Versorgungssicherheit wird von einer Vielzahl interner und externer Faktoren bestimmt. Wer sie gezielt verbessern will, muss zunächst die Ursachen für Lieferrisiken im eigenen Beschaffungsportfolio kennen und systematisch bewerten.

Externe Risiken in der Lieferkette

Zu den klassischen externen Risiken gehören Rohstoffverknappungen, geopolitische Konflikte, Transportstörungen, naturbedingte Ausfälle und Insolvenzen von Lieferanten. Besonders kritisch sind Monoquellen und Single-Source-Positionen bei A-Teilen. Auch unternehmerische Schwächen beim Lieferanten – etwa unterfinanzierte Kapazitätserweiterungen – können sich verspätet als Lieferprobleme zeigen.

Interne Ursachen

Häufig liegt die Ursache für Versorgungsengpässe nicht beim Lieferanten, sondern im eigenen Haus: unklare Bedarfspezifikation, späte Änderungen im Anforderungskatalog, mangelhafte Bestandsdaten oder fehlende Abstimmung zwischen Vertrieb und Disposition. Ein unvollständiger Serienfreigabeprozess oder fehlendes Prüfmittelmanagement kann die Erstmusterphase verzögern und so den Serienanlauf gefährden.

Risikoklassen und Lieferantensegmentierung

Ein bewährtes Vorgehen ist die Einteilung des Beschaffungsportfolios in Risikoklassen – etwa nach Geschäftskritikalität, availableersatzmöglichkeiten und Liefermarktkonzentration. Darauf aufbauend erfolgt eine Lieferantensegmentierung: Kritische A-Lieferanten erhalten enge Betreuung, Risikomonitoring und verbindliche Rahmenverträge, C-Teile werden dagegen über Standardprozesse und Bestellpunktverfahren effizient abgewickelt.

Methoden und Vorgehen zur Absicherung

Versorgungssicherheit entsteht nicht durch improvisierte Reaktionen, sondern durch ein strukturiertes Methodenbündel entlang des Beschaffungsprozesses – von der Risikoanalyse über die Bevorratungsstrategie bis zur aktiven Fehlteilvermeidung.

Risikoanalyse und Monitoring

Grundlage ist eine regelmäßige Risikoanalyse je Materialgruppe und Lieferant, typischerweise in einer Risikomatrix aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß. Ergänzend werden Frühindikatoren wie verspätete Rechnungen, sinkende Kapazitätsauslastung beim Lieferanten oder steigende

Fehlerquoten überwacht. Kritische Positionen erhalten klare Eskalationswege und definierte Gegenmaßnahmen.

Bevorratung, Disposition und Beschaffungsstrategien

Je nach Risikoklasse kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz: Sicherheitsbestände und Bestellpunktverfahren für regelbaren Bedarf, Rahmenverträge mit Abrufbindungen für planbaren Serienbedarf sowie Alternativbeschaffung über qualifizierte Zweitlieferanten für kritische Positionen. Zu beachten sind dabei Mindestbestellmengen (MOQ) und Restmengenregelungen des Lieferanten, die die Bevorratungsplanung beeinflussen. Das Bestandsmanagement muss Bevorratungsgrad und Kapitalbindung regelmäßig gegenläufig bewerten.

Kollaboration mit Lieferanten

Für A-Lieferanten hat sich ein gemeinsames Bedarfs- und Kapazitätsmonitoring bewährt, etwa über rollierende Forecasts im Rahmen eines Sales and Operations Planning. Verträge sollten über eine angemessene Bindefrist sowie klare Regeln zu Lieferverpflichtungen und Haftungsbegrenzung verfügen. Bei Ausschreibungen hilft eine sorgfältige Clarification Round, Missverständnisse zu Leistungsumfang und Lieferfähigkeit früh zu klären, bevor es zur Zuschlagsentscheidung kommt.

Wichtige KPIs zur Messung der Versorgungssicherheit

Ohne messbare Kennzahlen bleibt Versorgungssicherheit eine Behauptung. In der Praxis hat sich ein schlanke KPI-Set etabliert, das Einkaufs-, Logistik- und Produktionsperspektive verbindet.

Operative Kernkennzahlen

Die zentrale Größe ist die Liefertreue beziehungsweise der Lieferanten-LTU (Lieferanten-Liefertreue), typischerweise mit Zielwerten über 98 Prozent. Ergänzend relevant sind die Fehlteilquote je Produktionslinie, die Anzahl Lieferstopps oder Behinderungstage und die Füllrate gegenüber der Dispositionsanforderung. Diese Kennzahlen werden häufig je Risikoklasse differenziert ausgewiesen.

Finanzielle Begleitkennzahlen

Weil jede Absicherung kostet, gehören Kennzahlen zur Kapitalbindung ins Reporting: Bestandsreichweite, Lagerumschlag und anteilige Sicherheitsbestände. Auch die Zusatzkosten der Alternativbeschaffung bei Ausfällen sollten erfasst werden, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Absicherungsstrategie sichtbar zu machen. Auf diese Weise lässt sich Versorgungssicherheit gegen klassische Savings Arten abwägen, statt sie ihnen blind unterzuordnen.

Strukturkennzahlen

Ergänzend zeigen Strukturkennzahlen die Robustheit des Portfolios: Anteil Monoquellen an kritischen Positionen, Anzahl qualifizierter Zweitquellen je A-Teil und durchschnittliche Wiederbeschaffungszeit. Diese Größen verändern sich langsam, sind aber die besten Frühwarnindikatoren für strukturelle Schwächen der Versorgungsstrategie.

Risiken, Kontrollen und Compliance

Versorgungssicherheit ist zunehmend auch eine Governance- und Compliance-Aufgabe. Regulatorische Anforderungen, Rechnungs- und Vertragsprozesse sowie eine funktionierende Mängelbearbeitung wirken direkt auf die Versorgungsstabilität.

Regulatorische und nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen

Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette, Produktanforderungen wie die PPWR Konformitätserklärung für Verpackungen sowie Material-Compliance-Anforderungen (etwa zu Stoffrestriktionen) können Lieferanten ausfallen lassen oder Lieferbeziehungen erschweren. Nachhaltigkeitsanforderungen wie SBTi-Ziele beeinflussen zudem, welche Lieferanten mittel- bis langfristig als Partner tragfähig sind. Solche Vorgaben sollten in der Risikoklasse und der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden; rechtliche Details sind im Einzelfall zu prüfen.

Vertragliche und prozessuale Kontrollen

Verträge mit kritischen Lieferanten sollten Liefer- und Kapazitätsverpflichtungen, Eskalationsstufen und klar geregelte Haftungsbegrenzung enthalten. In Ausschreibungen gelten Fristen wie die Bindefrist für Angebote und eine definierte Fehlteil- und Bierrüge-Praxis; bei Mängeln der Angebotserstellung ist ein strukturierte Bierrüge zu beachten. Auch die Fehlerquote Rechnung ist ein underauerlicher Frühindikator: Häufige Rechnungsabweichungen deuten oft auf interne Prozessschwächen beim Lieferanten hin.

Fehlteilmanagement und Krisenreaktion

Trotz aller Prävention bleiben Ausfälle möglich. Ein definiertes Fehlteilmanagement mit klaren Eskalationsstufen, Snapping-Rängen für Alternativbeschaffung und definierten Abstimmungswegen mit Produktion und Vertrieb begrenzt den Schaden. Ergänzend hilft eine geprüfte Alternativbeschaffung inklusive zuliefererkennender Substitutionsprüfung sowie – bei Neuentwicklungen – der frühe Aufbau von Zweitquellen über den Serienfreigabeprozess.

Aktuelle Entwicklungen: Digitale Absicherung und neue Rahmenbedingungen

Die Anforderungen an Versorgungssicherheit haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Digitalisierung, regulatorische Vorgaben und volatilere Beschaffungsmärkte erhöhen den Steuerungsaufwand – und gleichzeitig die verfügbaren Werkzeuge.

Digitalisierung und Transparenz

ERP-gestützte Bestands- und Dispositionsdaten, Lieferantenportale und strukturierte Lieferantenbewertungen schaffen Transparenz über Risikopositionen in Echtzeit. Digitale Plattformen erleichtern zudem die schnelle Suche nach qualifizierten Zulieferern und damit die Alternativbeschaffung bei Ausfällen. Wichtig bleibt die Datenqualität: Ohne gepflegte Stammdaten und zuverlässige Bedarfsprognosen verpufft der Technologieeffekt.

Regionalisierung und Doppelquellenstrategien

Viele Unternehmen der DACH-Industrie verfolgen verstärkt Regionalisierungs- und Dual-Sourcing-Strategien, um Transport- und Länderrisiken zu reduzieren. Das erhöht kurzfristig den Beschaffungsaufwand – etwa für Qualifizierung und Prototypenbeschaffung neuer Quellen –, verbessert aber strukturell die Versorgungssicherheit. Auch die Wiederaufnahme von Insellösungen oder lokalen Fertigungspartnern ist hier ein trend.

Versorgungssicherheit als Bestandteil der Einkaufsstrategie

Versorgungssicherheit wird zunehmend als eigenständiges Ziel neben Kosten, Qualität und

Nachhaltigkeit in die Einkaufsstrategie geschrieben. Das erfordert klare Zielkonfliktregeln: Wann darf teurer beschafft werden, wann ist Bevorratung gerechtfertigt, welche Risikoklasse darf Monoquellen dulden? Unternehmen, die diese Regeln definiert haben, reagieren in Krisen spürbar schneller und beherrschbarer.

Typische Kennzahlen

Lieferanten-Liefertreue (LTU): > 98 %

Typischer Zielwert für Serienlieferanten; je Risikoklasse differenziert auszuwerten.

Fehlteilquote: < 1 %

Anteil Produktionstage oder Aufträge mit fehlenden Teilen; je Branche unterschiedlich.

Monoquellen-Anteil an kritischen Positionen: möglichst < 10 %

Strukturkennzahl; kritische A-Teile sollten bevorzugt zweitquellenfähig sein.

Bestandsreichweite kritischer Teile: 2–12 Wochen

Richtwert abhängig von Wiederbeschaffungszeit und Kapitalbindungsvorgaben.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern erlitt in einer Auftragsphase wiederholt Produktionsstopps durch verspätete Gussteile-Lieferungen aus einer Monoquellen-Position. Der Einkauf analysierte das Beschaffungsportfolio nach Risikoklassen, segmentierte die Lieferanten neu und baute für die kritischsten Bauteile strukturierte Absicherungen auf.

- Risikoanalyse aller A- und B-Teile mit Einteilung in Risikoklassen und Kennzeichnung aller Monoquellen-Positionen
- Qualifizierung eines Zweitlieferanten für das kritischste Gussteil inklusive Prototypenbeschaffung und Serienfreigabeprozess
- Einführung eines Bestellpunktverfahrens mit definierten Sicherheitsbeständen für Regelbedarf und rollierender Kapazitätsabstimmung mit A-Lieferanten
- Monatliches KPI-Reporting zu Lieferanten-Liefertreue und Fehlteilquote eingebettet in ein Sales and Operations Planning Treffen

Fazit

Versorgungssicherheit ist für technische Einkäufer kein Soft-Faktor, sondern eine messbare Zielgröße mit direktem Einfluss auf Produktion, Umsatz und Kundenbindung. Sie entsteht durch die Kombination aus Risikoanalyse, klarer Lieferantensegmentierung, passender Bevorratungs- und Dispositionsstrategie sowie verlässlichen Vertrags- und Freigabeprozessen. Wichtig ist die bewusste Ausbalancierung gegen Kapitalbindung und Kosten – jede Absicherung hat ihren Preis. Unternehmen, die Versorgungssicherheit mit definierten KPIs steuern und in ein Sales and Operations Planning einbetten, sind in Störungsfällen messbar handlungsfähiger. Der Aufbau von Zweitquellen und ein strukturiertes Fehlteilmanagement sind dabei die wirksamsten langfristigen Hebel.

Häufige Fragen

Was bedeutet Versorgungssicherheit im Einkauf?

Versorgungssicherheit beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, den benötigten Material- und

Leistungsbedarf jederzeit termingerecht, in richtiger Menge und Qualität zu decken. Sie ist eine zentrale Zielgröße des Einkaufs und der Materialwirtschaft. Gemessen wird sie typischerweise über Liefertreue, Fehlteilquote und die Verfügbarkeit kritischer Positionen.

Wie kann man Versorgungssicherheit messen?

Die wichtigsten Kennzahlen sind die Lieferanten-Liefertreue (LTU, in der Praxis häufig Zielwert über 98 Prozent), die Fehlteilquote, die Anzahl Lieferstopps sowie Strukturkennzahlen wie der Anteil Monoquellen an kritischen Positionen. Ergänzend werden Bestandsreichweite und Kapitalbindung erfasst, um den Preis der Absicherung sichtbar zu machen. Ein differenziertes Reporting je Risikoklasse hat sich bewährt.

Welche Maßnahmen verbessern die Versorgungssicherheit?

Bewährte Maßnahmen sind eine regelmäßige Risikoanalyse des Beschaffungsportfolios, die Qualifizierung von Zweitlieferanten, definierte Sicherheitsbestände und Bestellpunktverfahren, Rahmenverträge mit Lieferverpflichtungen sowie ein strukturiertes Fehlteilmanagement. Ergänzend wirkt die enge Abstimmung von Bedarfsplanung und Beschaffung, etwa über Sales and Operations Planning. Auch ein belastbarer Serienfreigabeprozess sichert den Anlauf neuer Quellen.

Was ist der Unterschied zwischen Versorgungssicherheit und Lieferfähigkeit?

Versorgungssicherheit ist die Beschaffungsperspektive: Kann das Unternehmen seine Vorprodukte und Materialien zuverlässig beziehen? Lieferfähigkeit ist die Auslieferungsperspektive: Kann das Unternehmen Kundenaufträge termingerecht erfüllen? Beide hängen unmittelbar zusammen – mangelnde Versorgungssicherheit führt mit Verzögerung zu sinkender Lieferfähigkeit gegenüber Kunden.

Wie viel Sicherheitsbestand ist sinnvoll?

Die Höhe des Sicherheitsbestands richtet sich nach der Risikoklasse des Materials, der Wiederbeschaffungszeit, der Bedarfsvariabilität und den Ausfallkosten. In der Praxis werden kritische A-Teile höher bevorratet als Standard-C-Teile. Eine pauschale Lösung gibt es nicht; sinnvoll ist eine regelmäßige Abwägung zwischen Ausfallrisiko und Kapitalbindung im Bestandsmanagement.

Was tun bei einem drohenden Lieferausfall?

Zunächst sollte der Bedarf kritisch bewertet und mit Produktion und Vertrieb priorisiert werden. Parallel wird die Alternativbeschaffung aktiviert – etwa über qualifizierte Zweitquellen, kurzfristige Marktanfragen oder vorübergehende Substitution nach technischer Prüfung. Ein definiertes Fehlteilmanagement mit klaren Eskalationswegen und Abstimmungsroutinen verkürzt die Reaktionszeit erheblich.