

Delivery Performance: Liefertreue systematisch messen und steuern

Delivery Performance bezeichnet die Fähigkeit eines Lieferanten, vereinbarte Liefertermine, -mengen und -qualitäten verlässlich einzuhalten. Der Begriff ist im industriellen Beschaffungsmanagement ein zentraler Leistungsindikator und häufig Bestandteil von Lieferantenbewertungen. Einkäufer nutzen die Kennzahl, um Lieferkettenrisiken früh zu erkennen, Beschaffungsentscheidungen zu fundieren und jährliche Preisverhandlungen mit objektiven Daten zu unterlegen.

Das Wichtigste in Kürze

- Delivery Performance misst typischerweise den Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen an allen Lieferungen (OTIF).
- In der Praxis gilt eine Liefertreue von über 95 bis 98 Prozent bei Serienbauteilen häufig als gute bis sehr gute Leistung.
- Die Kennzahl wird meist monatlich oder wöchentlich je Lieferant und Teilbereich ermittelt.
- Ursachen für schlechte Werte liegen häufig bei Transport, Produktion oder unklaren Bedarfsdaten – nicht nur beim Lieferanten.
- Delivery Performance ist eine Kerngröße im Lieferantenmanagement und fließt oft in Preferred Supplier Program und Rahmenvertragspflege ein.
- Messbare Liefertreue reduziert Sicherheitsbestände und damit Kapitalbindung im Lager.

Definition: Delivery Performance

Delivery Performance beschreibt die quantitative und qualitative Verlässlichkeit der Belieferung durch einen Lieferanten. Sie umfasst Termintreue, Mengentreue und häufig auch die Qualität der Lieferdokumentation. Als Kennzahl wird sie meist als Prozentwert über einen definierten Zeitraum ausgewiesen.

Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Der Begriff wird in der Praxis uneinheitlich verwendet. Eng verwandt ist die Fill Rate, die den Anteil automatisch aus dem Lager bedienter Bedarfe misst, sowie die Liefertreue (On-Time Delivery), die nur die Pünktlichkeit betrachtet. Delivery Performance fasst diese Einzelaspekte meist zu einem Gesamtbild zusammen und kann zusätzlich Qualitäts- und Dokumentationsaspekte einbeziehen.

Bedeutung im Einkaufsmanagement

Für technische Einkäufer ist die Liefertreue oft wichtiger als der Einstandspreis, weil Ausfälle an der Linie direkt Stillstandskosten verursachen. Die Kennzahl dient als objektive Grundlage für Lieferantengespräche, Sanktionen wie Vergabeentzüge oder Anreize wie höhere Volumina. Sie ist zudem Eingangsgröße für die Risikobewertung der Beschaffung und für die Wahl der richtigen Beschaffungsstrategie je Teilbereich.

Methoden und Vorgehen zur Messung

Eine belastbare Messung erfordert klare Definitionen: Was gilt als terminiert, ab welchem Punkt zählt eine Teilmenge als vollständig und welche Abweichungen werden toleriert? Ohne verbindliche Messregeln vergegenständlichen sich Diskussionen mit Lieferanten, weil jeder Beteiligte eine andere Zählweise ansetzt.

Datenbasis und Stichtagslogik

Grundlage sind Bestellpositionen mit zugesagtem Lieferdatum und der tatsächlich gebuchte Wareneingang. Üblich ist die Messung zum zugesagten Datum oder mit definiertem Toleranzfenster, etwa plus/minus ein bis drei Tage je nach Kritikalität des Materials. Die Erfassung erfolgt idealerweise automatisiert über Warenwirtschafts- oder Lieferantenportale, damit manuelle Erfassungsfehler die Kennzahl nicht verzerren.

Gewichtung und Aggregation

In der Praxis werden kritische A-Teile stärker gewichtet als C-Teile, da sich deren Ausfälle deutlich teurer auswirken. Auch die Wartezeit bis zur Wiederbeschaffung oder der Verwendungszusammenhang (Serienteil versus Ersatzteil) kann in die Gewichtung einfließen. Die Aggregation erfolgt häufig auf drei Ebenen: je Artikel, je Lieferant und je Category-Team; so bleibt die Kennzahl sowohl operativ nutzbar als auch berichtsfähig.

Wichtige KPIs rund um die Delivery Performance

Delivery Performance steht im Verbund weiterer Kennzahlen, die zusammen ein Bild der Lieferkettenqualität ergeben. Wer nur die reine Termintreue betrachtet, übersieht mengen- oder qualitätsbedingte Ausfälle. Ein sinnvolles Kennzahlen-Set kombiniert daher Termin-, Mengen- und Bestandsdimensionen, oft gebündelt in einem Inventory Health Dashboard.

OTIF und Liefertreue

On Time In Full (OTIF) gilt als strengste und aussagekräftigste Variante: Eine Lieferung zählt nur, wenn sie vollständig und im Toleranzfenster eintrifft. Typische Zielwerte liegen bei Serienbauteilen über 95 bis 98 Prozent. Die reine On-Time-Rate ohne Mengenbetrachtung ist einfacher zu erreichen, kann aber Engpässe verschleiern, wenn wiederholt Teilmengen eintreffen.

Ergänzende Kennzahlen

Wichtig sind darüber hinaus die Servicegrad- beziehungsweise Fill Rate je Artikelgruppe, die durchschnittliche Wiederbeschaffungszeit, die Anzahl kritischer Termaverschiebungen sowie die Fehlmengen- und Reklamationsquote. Auch die Ausschuss- und Fehlerquote am Wareneingang gehört zum Leistungsbild. Wer den Sourcing-Erfolg misst, verknüpft die Lieferkennzahlen zusätzlich mit Kostenkennzahlen aus der Savings Forecast, um Preis- und Versorgungsziele nicht gegeneinander auszuspielen.

Risiken und Kontrollen im Lieferantenmanagement

Schlechte Lieferperformance erzeugt vielfältige Folgeschäden: Fehlteile an der Linie, teure Expeditielieferungen, erhöhte Sicherheitsbestände und imageschädigende Verzögerungen beim Endkunden. Zugleich kann die Kennzahl selbst verfälscht sein, wenn der Einkäufer unrealistische

Termine bestätigt oder Bedarfe falsch gemeldet werden. Risikominimierung beginnt daher auf beiden Seiten der Schnittstelle.

Ursachenanalyse statt Schuldzuweisung

Nicht jede terminierte Lieferung, die sich verzögert, ist ein Lieferantenproblem. Häufig ändern Besteller Termine unkoordiniert, disponieren zu knapp oder der Bedarf wurde in der Bedarfsanalyse unrealistisch hoch angesetzt. Eine strukturierte Ursachenanalyse nach Kategorien – Transport, Produktion, Materialverfügbarkeit, Datenqualität – trennt lieferantenbedingte von intern bedingten Ausfällen und macht Verbesserungsmaßnahmen gezielt möglich.

Vertragliche und organisatorische Kontrollen

Wichtig sind verbindliche Bestätigungsprozesse für Bestellungen, definierte Eskalationswege bei drohenden Verzögerungen und vereinbarte Berichtspflichten. In Lieferantenverträgen finden sich in der Praxis Formulierungsmuster zu Liefertreuezielen mit Stufenfolgen wie Abmahnung, Volumenreduktion oder Ausschluss aus dem Preferred Supplier Program. Rahmenvertragspflege und regelmäßige Lieferantenbewertungen sorgen dafür, dass Leistungsdaten tatsächlich in Sourcing-Entscheidungen einfließen. Bei internationalen Lieferungen sollten zudem Incoterms wie CPT klar geregelt sein, da sich aus der Übergabekonstellation Verantwortung für Transportverzögerungen ableitet.

Delivery Performance und Lieferantenauswahl

Die Kennzahl ist nicht nur ein Rückblick auf geleistete Lieferungen, sondern auch ein Steuerungsinstrument für künftige Vergaben. Ausschreibungen und Lieferantenaudits sollten die nachweisbare Lieferperformance als hartes Auswahlkriterium verankern, neben Preis, Qualität und Nachhaltigkeit.

Bewertung im Auswahlprozess

Vor einer Vergabe empfiehlt sich ein Feasibility Review Lieferant, bei dem neben Kapazitäten auch die Belieferungshistorie und logistische Erreichbarkeit geprüft werden. Referenzdaten zur Liefertreue, Versorgungskonzepte wie Milk Run-Anbindungen oder die Höhe der Frachtkosten-Breakdown im Angebot liefern objektive Vergleichsgrößen. Nach der Vergabe sollte der neue Lieferant eine definierte Anlaufphase mit verkürzten Auswertungszyklen durchlaufen.

Lieferantenentwicklung und Nachhaltigkeit

Dauerhaft schwache Lieferanten gehören in ein strukturiertes Entwicklungsprogramm mit gemeinsamen Maßnahmenplan und klaren Zielwerten. Dabei kann auch die Nachhaltigkeitsdimension einfließen: Liefer-/Produktionsprozesse mit hohem Ausschuss erhöhen den Ressourcenverbrauch, und Nachweise etwa zur PPWR Konformitätserklärung bei Verpackungen oder Berichterstattung nach GRI Standards bzw. zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gewinnen bei Lieferantenbewertungen an Gewicht. Delivery Performance wird so Teil eines ganzheitlichen Lieferantenratings.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Resilienz

Die Messung und Steuerung der Lieferperformance verlagert sich zunehmend von manuellen Listen auf datengetriebene Systeme. Lieferantenportale, automatisierte Bestellbestätigungen und Echtzeit-Tracking ermöglichen Auswertungen auf Bestellpositionsebene ohne manuellen Aufwand. Gleichzeitig rückt Resilienz neben Effizienz: Die Frage ist nicht mehr nur, wie pünktlich ein Lieferant im

Durchschnitt liefert, sondern wie er sich in Krisen verhält.

Automatisierung und Datenqualität

Ohne saubere Stammdaten und eindeutige Verantwortlichkeiten bleibt jede Kennzahl anfällig. Praktisch bewährt hat sich die Rolle eines Data Steward, der für Datenqualität in Stammdaten, Terminen und Mengen sowie für klare Messregeln sorgt. Auch die Automatisierung angrenzender Prozesse wirkt sich aus: Ein hoher Automatisierungsgrad Rechnung und ein strukturiertes GR/IR Clearing entlasten Beschaffung und Buchhaltung und machen Auffälligkeiten im Lieferverkehr früher sichtbar.

Resilienz und Collaborative Planning

Viele Unternehmen ergänzen die rückblickende Kennzahl durch vorausschauende Indikatoren wie bestätigte Kapazitäten, Vorlaufzeittrends oder Frühwarnsignale aus dem Lieferantenportfolio. Gemeinsame Bedarfsabstimmungen mit strategischen Lieferanten, teils unterstützt durch automatisierte Feinplanung, reduzieren Terminkonflikte präventiv. Bei kritischen Warengruppen helfen Additionally alternative Bezugsquellen und eine laufende Category Governance, um Versorgungssicherheit langfristig abzusichern.

Typische Kennzahlen

OTIF (On Time In Full): > 95–98 %

Typischer Zielwert für Serienbauteile; je nach Materialkritikalität höher oder niedriger.

On-Time Delivery: > 97 %

Nur Termintreue ohne Mengenbetrachtung; allein betrachtet weniger aussagekräftig als OTIF.

Fill Rate: > 95 %

Anteil der direkt bedienten Bedarfe; ergänzt die Lieferkennzahl um die Bestandsdimension.

Fehlmengenquote: < 1 %

Richtwert für Anteil unvollständiger Lieferungen im Zeitraum; je Warengruppe unterschiedlich kritisch.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 40 aktiven Serienlieferanten registrierte wiederholt Fehlteile an der Montagelinie, obwohl die durchschnittlich gemessene Liefertreue bei über 90 Prozent lag. Eine Ursachenanalyse auf Positionsebene zeigte, dass insbesondere zwei Zulieferer wiederholt Teilmengen lieferten, die in der bisherigen Kennzahl unberücksichtigt blieben.

- Umstellung der Messung von reiner On-Time-Rate auf OTIF mit definiertem Toleranzfenster von zwei Tagen
- Einführung verbindlicher Bestellbestätigungen mit Lieferdatum über ein Lieferantenportal
- Gewichtung kritischer A-Teile doppelt in der Lieferantenbewertung und monatliche Auswertung je Lieferant
- Entwicklungsgespräche mit den beiden auffälligen Zulieferern mit gemeinsamem Maßnahmenplan und Zielwert OTIF über 97 Prozent

Fazit

Delivery Performance ist mehr als eine Termintreue-Kennzahl: Sie macht die Verlässlichkeit der gesamten Belieferungskette messbar und schafft eine objektive Grundlage für Lieferantenauswahl,

-entwicklung und -abrechnung. Entscheidend für den Praxisnutzen sind klare Messdefinitionen, eine saubere Datenbasis und die Verknüpfung mit angrenzenden Kennzahlen wie Fill Rate und Fehlmengenquote. Wer Ursachen systematisch trennt, erkennt auch intern verursachte Terminkonflikte. Aus den Erkenntnissen lassen sich Sicherheitsbestände reduzieren und Stillstandsrisiken senken. Damit ist die Kennzahl ein unverzichtbares Steuerungsinstrument für jedes industrielle Beschaffungsmanagement.

Häufige Fragen

Was bedeutet Delivery Performance im Einkauf?

Delivery Performance beschreibt, wie verlässlich ein Lieferant vereinbarte Liefertermine und -mengen einhält. Gemessen wird meist als OTIF-Wert (On Time In Full) über einen definierten Zeitraum. Die Kennzahl ist zentraler Bestandteil von Lieferantenbewertungen und Sourcing-Entscheidungen.

Wie berechnet man Delivery Performance?

Üblich ist die Formel: Anzahl pünktlicher und vollständiger Lieferungen geteilt durch Gesamtzahl der Lieferungen, multipliziert mit 100. Entscheidend sind vorab definierte Regeln, etwa Toleranzfenster für Termintoleranzen und die Behandlung von Teilmengen. Ohne diese Regeln sind Werte unterschiedlicher Lieferanten nicht vergleichbar.

Welcher Liefertreue-Wert ist gut?

Für Serienbauteile gelten in der Praxis Werte über 95 Prozent als gut, über 98 Prozent als sehr gut. Bei Norm- und Katalogteilen sind noch höhere Werte realistisch. Bei langlaufenden Spezialkomponenten oder Einzelbeschaffungen sind niedrigere Zielwerte je nach Markt circunstanced vertretbar.

Was ist der Unterschied zwischen OTIF und Liefertreue?

Liefertreue (On Time Delivery) betrachtet nur, ob eine Lieferung pünktlich ankam. OTIF verlangt zusätzlich, dass die bestellte Menge vollständig geliefert wurde. OTIF ist daher strenger und bildet Versorgungsrisiken realistischer ab.

Wie kann man die Lieferperformance von Lieferanten verbessern?

Bewährt sind verbindliche Bestellbestätigungen, regelmäßige Lieferantenbewertungen mit Rückmeldung, strukturierte Ursachenanalysen und gemeinsame Maßnahmenpläne. Ergänzend helfen Sicherheitsbestände für kritische Teile, klare Eskalationswege und, wo nötig, die Qualifizierung alternativer Lieferanten. Auch interne Disziplin bei Bedarfsmeldungen und Terminänderungen ist wichtig.

Welche Folgen hat schlechte Delivery Performance?

Mögliche Folgen sind Produktionsstillstände, teure Expedite- und Ersatzbeschaffungen, erhöhte Sicherheitsbestände und Verzögerungen beim Endkunden. Zusätzlich steigen der Koordinationsaufwand im Einkauf und das Reputationsrisiko beim eigenen Kunden. Dauerhaft schwache Werte sollten daher vertraglich sanktionierbar sein.