

Terminplanung: Termintreue als Steuerungsgröße im industriellen Einkauf

Terminplanung bezeichnet die systematische Festlegung, Koordination und Überwachung von Terminen entlang der Beschaffungs- und Fertigungskette. Im industriellen Einkauf umfasst sie die Planung von Bestell-, Liefer-, Prüf- und Bereitstellungsterminen bis hin zur termingerechten Bereitstellung von Material in der Produktion. Eine funktionierende Terminplanung verbindet Einkaufsplanung, Disposition und Lieferantensteuerung und ist damit eine zentrale Voraussetzung für stabilen Materialfluss und Lieferfähigkeit.

Das Wichtigste in Kürze

- Terminplanung koordiniert Bestell-, Liefer- und Bereitstellungstermine entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- Grundlage sind in der Praxis häufig Rahmenverträge, Abrufpläne und Rückstandsmeldungen der Lieferanten.
- Zentrale Kenngröße ist die Termintreue (On-Time Delivery), typischerweise mit Zielwerten über 95 bis 98 Prozent.
- Liefertermine sind verbindliche Vertragsinhalte; Abweichungen sollten vertraglich und prozessual abgesichert sein.
- Digitalisierung und Predictive Analytics erhöhen die Frühwarnfähigkeit bei drohenden Terminabweichungen.
- Terminplanung ist eng verzahnt mit Sales and Operations Planning und der Einkaufsplanung.

Definition: Terminplanung

Terminplanung ist die planvolle Festlegung von Zeitpunkten und Zeitpuffern für alle beschaffungsrelevanten Vorgänge, von der Bedarfsermittlung über die Bestellabgabe bis zum Wareneingang und zur Produktionsbereitstellung. Sie beantwortet die Fragen, wann was in welcher Menge verfügbar sein muss und welche Vorläuferschritte dazu eingeleitet werden müssen. Im B2B-Kontext ist sie ein Kernbestandteil der operativen Supply Chain Steuerung.

Abgrenzung zur Einkaufsplanung

Die Einkaufsplanung legt Mengen, Bedarfszeiträume und Beschaffungsstrategien fest, während die Terminplanung die zeitliche Dimension ausdifferenziert: Bestelltermin, Bestätigungstermin, Liefertermin, Wareneingangstermin und Bereitstellungstermin. Beide Disziplinen greifen ineinander: Ohne belastbare Bedarfsplanung ist keine realistische Terminplanung möglich, und ohne Terminkontrolle bleibt die Einkaufsplanung ein Papierprodukt.

- Einkaufsplanung: Was, wie viel, zu welchen Konditionen
- Terminplanung: Wann, mit welchen Puffern, in welcher Reihenfolge

Einordnung in die Supply Chain

Terminplanung sitzt an der Schnittstelle zwischen Kundenbedarf, Fertigungssteuerung und Lieferantenbasis. Sie speist sich aus Sales and Operations Planning, aus dem Produktionshauptplan und aus den Dispositionsdaten der ERP-Systeme. Für Zulieferer in der DACH-Industrie sind verbindliche Abruf- und Terminmeldungen häufig Voraussetzung dafür, dass Kapazitäten rechtzeitig reserviert werden können.

Verbindlichkeit von Terminen

Im Beschaffungsrecht gelten bestätigte Liefertermine als wesentlicher Vertragsbestandteil. Verzögerungen können Verzug auslösen, mit Rechten wie Vertragsstrafen oder Rücktritt verbunden sein. Die konkrete Rechtslage hängt vom Einzelfall und der Vertragsausgestaltung ab; Einkäufer sollten Terminrahmen, Mitwirkungspflichten und Verzugsfolgen im Rahmenvertrag prüfen lassen.

Methoden und Vorgehen der Terminplanung

Praxiserprobte Terminplanung kombiniert Vorwärts- und Rückwärtsterminierung, definierte Pufferzeiten und systematische Terminüberwachung. Sie beginnt bereits in der Angebotsphase und endet erst mit der verbuchten Warenannahme. Je nach Beschaffungssituation, etwa Serienbedarf oder Nullserienbeschaffung, unterscheiden sich Methodik und Detailtiefe erheblich.

Terminierung entlang des Beschaffungsprozesses

Ausgangspunkt ist der Bedarfstermin aus Produktion oder Projekt. Von diesem Termin wird rückwärts kalkuliert: Prüfzeiten, Transportzeiten, Verpackung und Versand, Produktions- und Beschaffungszeiten des Lieferanten sowie interne Freigabe- und Bearbeitungszeiten. Zusätzlich werden Sicherheitszeitpuffer eingeplant, deren Höhe vom Lieferantenrisiko, von der Preisvolatilität Rohstoffe und von der kritischen Bedeutung des Artikels abhängt.

- Rückwärtsterminierung vom Bedarfstermin aus
- Vorbefüllung mit Vorlauf-, Transport- und Prüfzeiten
- Risikoadäquate Sicherheitszeitpuffer je Artikelschwere

Terminabstimmung mit dem Lieferanten

Bereits im Request for Proposal (RFP) sollten Termine, Kapazitätzusagen und Meldeprozesse abgefragt werden. Nach Auftragsvergabe sind Bestätigungstermine, verbindliche Rückstandsmeldungen und definierte Eskalationswege Standard. Bei kritischen Projekten bewährt es sich, Meilensteine wie Run at Rate oder Vorserienmuster mit Terminen und Abnahmekriterien zu verknüpfen, bevor Serienabrufe freigegeben werden.

Abruf- und Rahmenplanungsprozesse

In Serienfertigung dominieren Rahmenverträge mit rollierenden Abrufplänen: feste Abrufe für den nahen Zeitraum, prognosebasierte Mengen für die weitere Planungshorizonte. Die Terminplanung aktualisiert diese Abrufe periodisch und gleicht sie mit den Kapazitätsmeldungen der Lieferanten ab. Im Preferred Supplier Umfeld entstehen dadurch oft verlässliche Lieferketten mit kurzen Reaktionszeiten.

Wichtige KPIs der Terminplanung

Termine lassen sich nur steuern, wenn Abweichungen messbar sind. Zentrale Kennzahlen beschreiben

sowohl die Lieferantenperformance als auch die Qualität der eigenen Planung. Regelmäßige Reviews, etwa im Rahmen eines Quarterly Business Review (QBR), nutzen diese Werte als gemeinsame Diskussionsgrundlage.

Termintreue und Liefertreue

Die Termintreue (On-Time Delivery) misst den Anteil pünktlicher Lieferungen an allen Lieferungen, häufig als Zielwert über 95 bis 98 Prozent. Erweitert wird sie zur Liefertreue, die auch Mengen- und Qualitätstreue einbezieht. In der Praxis hat sich die Ausweisung nach Lieferantenstatus und Warengruppe bewährt, da unterschiedliche Artikelklassen unterschiedliche Anforderungen rechtfertigen.

Planungsqualität und Bestände

Neben der Termintreue sind Kennzahlen wie Fehlteilequote, Bestandsreichweite, Plan- und Ist-Durchlaufzeiten sowie die Anzahl kurzfristiger Terminänderungen relevant. Hohe Bestände verdecken häufig schlechte Terminplanung; umgekehrt deuten chronische Expressaktionen auf unzureichende Puffer oder instabile Prozesse hin. Auch die Qualitätskosten (COPQ) können durch Terminverzögerungen steigen, etwa durch Mehraufwand in der Fertigung oder Kundenstrafen.

Risiken und Kontrollen in der Terminplanung

Terminplanung ist stets mit Unsicherheit behaftet: Rohstoffengpässe, Kapazitätskonflikte, Transportprobleme oder interne Datenfehler gefährden eingegangene Zusagen. Wirksame Kontrolle erfordert deshalb Frühwarnsysteme, klare Verantwortlichkeiten und saubere Stammdaten.

Typische Ursachen für Terminverfehlungen

Häufige Ursachen sind realitätsfremde Vorlaufzeiten in den Stammdaten, fehlende Kapazitätsabstimmung, unklare technische Anforderungen im Pflichtenheft und Änderungen an Zeichnungen ohne terminliche Bewertung. Auch unvollständige Einheiten- und Währungsstammdaten oder mangelhaft gepflegte Datensätze infolge schwacher Master Data Governance führen zu Fehldispositionen und damit zu Terminabweichungen.

Kontrollen und Frühwarnsysteme

Bewährt sind tägliche oder wöchentliche Terminüberwachungslisten mit Abweichungsschwellen, verbindliche Bestätigungsprozesse und klare Eskalationsstufen. Offene Positionen werden bis zur verbindlichen Zusage des Lieferanten nachgehalten; der Prozess des PO-Flip, also das Umwandeln einer Lieferantenbestätigung in eine Bestellung, sollte automatisch auf Termin- und Mengenabweichungen prüfen. Bei kritischen Artikeln unterstützen Sicherheitszeitpuffer und alternative Bezugsquellen.

Vertragliche Absicherung

Liefertermine, Vertragsstrafen, Mitwirkungspflichten und Meldepflichten bei absehbaren Verzögerungen sollten vertraglich geregelt sein. Eine Preisänderungsklausel kann zudem regeln, wie lange Angebote und Termine bei Preisvolatilität Rohstoffe gebunden sind. Juristische Einzelfragen sollten stets fachlich geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen: digitalisierte Terminplanung

Die Terminplanung verlagert sich zunehmend von der statischen Terminliste hin zur datengetriebenen, vorausschauenden Steuerung. Digitale Plattformen, Lieferantenportale und KI-gestützte Prognosen verändern die Arbeitsweise der Einkäufer und Disponenten nachhaltig.

Predictive Analytics und Frühwarnung

Machine-Learning-Modelle bewerten in der Praxis aus Historiendaten, Lieferantenmeldungen und externen Signalen die Wahrscheinlichkeit von Terminabweichungen, bevor diese offiziell gemeldet werden. Das ermöglicht Earlier Eskalation und alternativen Disposition, etwa über den Zweitlieferanten oder geänderte Losgrößen.

Kollaborationsplattformen und Lieferantenportale

Lieferantenportale ermöglichen Lieferanten die Selbstaktualisierung von Terminen und Rückständen, Einkäufer bestätigen oder eskalieren digital. Gekoppelte Stammdatenprozesse, etwa die Kreditoren-Stammsatzanlage und definierte Datenverantwortlichkeiten, sind Voraussetzung dafür, dass Portal- und ERP-Daten konsistent bleiben.

Integration von Nachhaltigkeit und Logistik

Terminplanung berücksichtigt zunehmend auch Nachhaltigkeitsanforderungen: Transportwege, Lieferantenauswahl entlang von Life Cycle Assessment (LCA)-Kriterien oder die Koordination mit einem Preferred Carrier zur Verkehrssteuerung. Diese Faktoren beeinflussen Vorlaufzeiten und müssen deshalb in die Terminierung einfließen.

Typische Kennzahlen

Termintreue (On-Time Delivery): > 95–98 %

typischer Zielwert je Lieferant und Warengruppe

Fehlteilequote: < 1 %

Anteil Positionen mit fehlendem Material zum Bedarfstermin

Pünktliche Bestätigungen: > 95 %

Anteil zeitnah bestätigter Bestellungen mit verbindlichem Termin

Kurzfristige Terminänderungen: < 5 %

Anteil Änderungen mit Vorlauf unter einer Woche

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit komplexen kundenspezifischen Anlagen litt unter wiederkehrenden Terminverzögerungen bei Gussteilen und langläufigen Komponenten. Analyse ergab, dass Vorlaufzeiten in den Stammdaten veraltet waren, Bestätigungen der Lieferanten nicht systematisch nachgehalten wurden und Sicherheitspuffer pauschal festgelegt waren.

- Rückwärtsterminierung mit risikoadäquaten Sicherheitszeitpuffern je Artikelschwere eingeführt
- Verbindliche Bestätigungs- und Eskalationsprozesse inkl. PO-Flip-Prüfung etabliert
- Termin- und Liefertreue je Lieferantenstatus monatlich ausgewertet und im QBR besprochen
- Vorlaufzeiten und Stammdaten im Rahmen von Master Data Governance bereinigt

Fazit

Terminplanung ist im industriellen Einkauf weit mehr als das Pflegen von Datumswerten: Sie verbindet Bedarfsplanung, Lieferantensteuerung und Fertigung zu einer belastbaren Zeitlogik. Wer Terminplanung systematisch mit verlässlichen Stammdaten, klaren Puffern und messbaren Kennzahlen betreibt, senkt Fehlteile, Expresskosten und Vertragsrisiken. Die digitalen Entwicklungen verstärken diesen Effekt durch Frühwarnung und Kollaboration. Entscheidend bleibt die konsequente Nachverfolgung offener Termine und die gemeinsame Performance-Betrachtung mit den Lieferanten. So wird die Terminplanung vom administrativen Nebenprodukt zur echten Steuerungsgröße der Lieferfähigkeit.

Häufige Fragen

Was bedeutet Terminplanung im Einkauf?

Terminplanung im Einkauf bezeichnet die Festlegung und Überwachung aller beschaffungsrelevanten Termine, von der Bestellung über Lieferung bis zur Produktionsbereitstellung. Sie koordiniert Vorlaufzeiten, Transport- und Prüfzeiten sowie Sicherheitspuffer. Ziel ist es, Material rechtzeitig am Bedarfstermin verfügbar zu haben.

Wie erstellt man einen Terminplan für Beschaffungen?

Ausgangspunkt ist der Bedarfstermin aus Produktion oder Projekt. Von dort erfolgt eine Rückwärtsterminierung über alle Prozessschritte: interne Bearbeitung, Lieferantenproduktion, Transport, Wareneingang und Prüfung. Anschließend werden Sicherheitspuffer ergänzt und Termine mit den Lieferanten verbindlich abgestimmt.

Was ist der Unterschied zwischen Termintreue und Liefertreue?

Termintreue misst ausschließlich, ob Lieferungen zum vereinbarten Termin eintreffen. Liefertreue bezieht zusätzlich Mengen- und Qualitätstreue ein. Beide Kennzahlen sollten getrennt ausgewertet werden, da ein Lieferant pünktlich liefern kann, aber mit falschen Mengen.

Wie groß sollten Sicherheitszeitpuffer in der Beschaffung sein?

Die Pufferhöhe hängt von Lieferantenrisiko, Artikelkritikalität und Planungsstabilität ab; typisch sind in der Praxis mehrere Tage bis einige Wochen bei kritischen oder langläufigen Artikeln. Standardartikel mit stabiler Versorgung benötigen deutlich weniger Puffer. Wichtig ist, Puffer bewusst zu setzen und periodisch zu überprüfen.

Welche Kennzahlen sind für die Terminplanung relevant?

Zentral sind Termintreue und Liefertreue, ergänzt um Fehlteilequote, Bestandsreichweite, Anzahl kurzfristiger Terminänderungen und Planabweichungen der Durchlaufzeiten. Diese Werte sollten je Lieferant und Warengruppe ausgewertet werden. Regelmäßige Lieferantenreviews nutzen sie als Steuerungsgrundlage.

Was tun bei wiederkehrenden Lieferterminverzögerungen?

Zunächst sollten die Ursachen analysiert werden: Stammdaten, Kapazitätsabstimmung, Prozessdisziplin bei Bestätigungen oder fachliche Unklarheiten im Pflichtenheft. Danach helfen verbindliche Meldeprozesse, Eskalationsstufen und ggf. vertragliche Konsequenzen. Bei strukturellen Problemen empfiehlt sich die Entwicklung alternativer Bezugsquellen.