

Time-to-Market: Der Schlüsselfaktor für Wettbewerbsvorteile in der Beschaffung

Time-to-Market bezeichnet die Zeitspanne von der Produktidee bzw. Entwicklungsfreigabe bis zur Markteinführung eines Produkts. Für technische Einkäufer ist sie eine zentrale Zielgröße, da Beschaffung, Zuliefererauswahl und Prototyping häufig den kritischen Pfad im Innovationsprozess bilden. Wer Time-to-Market systematisch verkürzt, sichert sich Umsatzpotenziale, Marktanteile und Verhandlungsspielräume gegenüber Wettbewerbern. Der folgende Artikel erklärt die Definition, die wichtigsten Einflussfaktoren, praxisübliche Methoden und Kennzahlen entlang der Beschaffungskette.

Das Wichtigste in Kürze

- Time-to-Market beschreibt die Dauer von der Produktidee bis zur Serienmarkteinführung und umfasst typischerweise Entwicklung, Beschaffung, Prototyping und Serienfreigabe.
- In der Praxis liegt der Beschaffungsanteil an den Produktkosten bei vielen Industrieprodukten häufig bei 50–70 %, weshalb Einkäufer direkt auf die Time-to-Market wirken.
- Frühe Lieferanteneinbindung (Early Supplier Involvement) gilt als wirksamster Hebel zur Verkürzung der Entwicklungs- und Beschaffungszeiten.
- Typische Verzögerungen entstehen durch lange Angebotsphasen, fehlende Terminüberwachung, Werkzeuglaufzeiten und unklare Qualifikationsanforderungen an Zulieferer.
- Agile Beschaffung und digitale Anbindungen wie ERP-Integration reduzieren Abstimmungs- und Transaktionszeiten nachweislich in vielen Unternehmen.
- Time-to-Market ist eng verknüpft mit Total Cost of Ownership: Schnelligkeit darf nicht zu Lasten unkontrollierter Mehrkosten führen.

Definition: Was bedeutet Time-to-Market?

Time-to-Market (TTM) ist die Zeitspanne zwischen dem Start der Produktentwicklung – in der Regel ab der Konzeptfreigabe – und der Markteinführung bzw. Serienlieferfähigkeit. In der industriellen Praxis wird der Begriff je nach Kontext enger gefasst, etwa als Zeit bis zur Serienfreigabe oder bis zur ersten Auslieferung an den Endkunden.

Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Vom Time-to-Market sind Begriffe wie Time-to-Volume (Zeit bis zur Serienreife in höheren Stückzahlen) und Time-to-Profit (Zeit bis zur Wirtschaftlichkeit) zu unterscheiden. Während TTM die gesamte Entwicklungs- und Einführungsphase umfasst, betrachtet das Beschaffungsmanagement häufig nur den Abschnitt von der Spezifikation bis zur Lieferantenfreigabe. Diese sogenannte Time-to-Source ist eine operative Teilgröße, die Einkäufer gezielt steuern können.

- Time-to-Market: Gesamtzeit von der Idee bis zur Markteinführung
- Time-to-Source: Zeit bis zur abgeschlossenen Lieferantenauswahl

- Time-to-Volume: Zeit bis zur stabilen Serienproduktion

Bedeutung für den technischen Einkauf

Der Einkauf beeinflusst Time-to-Market an mehreren kritischen Punkten: Beschaffung von Langlaufteilen und Komponenten mit langen Wiederbeschaffungszeiten, Beauftragung von Werkzeugen und Vorrichtungen, Qualifizierung neuer Lieferanten sowie die Terminierung von Bemusterungen. Da in vielen Fertigungsbranchen ein erheblicher Teil der Wertschöpfung zugekauft wird, ist der Zuliefererverbund häufig der Engpass des gesamten Innovationsvorhabens.

Einflussfaktoren: Was verlängert oder verkürzt die Time-to-Market?

Die Time-to-Market wird von technischen, organisatorischen und vertraglichen Faktoren bestimmt. Unternehmen, die diese Treiber systematisch analysieren, können Engpässe frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten.

Lieferantenseitige Faktoren

Zu den häufigsten Verzögerungsursachen zählen lange Werkzeuglaufzeiten, begrenzte Kapazitäten bei Speziallieferanten und unklare Fertigungsunterlagen. Eine strukturierte Lieferantenselbstauskunft sowie ein Supplier Rating mit Kennzahlen zu Liefertreue und Reaktionsfähigkeit helfen, leistungsfähige Partner früh zu identifizieren. Bei kritischen Komponenten kann Single Sourcing die Abstimmung beschleunigen, erhöht aber das Ausfallrisiko – hier ist eine Risikobewertung im Einzelfall erforderlich.

Interne Prozesse und Freigabestufen

Häufig entstehen Verzögerungen nicht beim Lieferanten, sondern intern: mehrstufige Freigabeprozesse, fehlende Zeichnungsrevisionen oder unklare Verantwortlichkeiten in der Terminplanung. Klare Projektschnittstellen zwischen Entwicklung, Qualitätssicherung und Einkauf sowie eine definierte Serienfreigabe-Checkliste verkürzen die Durchlaufzeit typischerweise erheblich. Agile Beschaffungsansätze, bei denen Einkäufer in Sprint-Rhythmen mit Entwicklungsteams arbeiten, finden in der Praxis zunehmend Verbreitung.

Beschaffungsstrategische Weichenstellungen

Make-or-Buy-Entscheidungen beeinflussen die Time-to-Market maßgeblich: Eine Outsourcing-Potenzialanalyse hilft zu klären, welche Fertigungsleistungen extern schneller verfügbar sind, etwa Lohnfertigung bei Kapazitätsengpässen. Auch Einkaufskooperationen können Zugänge zu Kapazitäten und Standardteilen beschleunigen. Für Standardkomponenten mit hoher Verfügbarkeit empfiehlt sich häufig eine Min-Max-Steuerung, um Wiederbeschaffungszeiten aus dem kritischen Pfad zu nehmen.

Methoden und Vorgehen: Time-to-Market systematisch verkürzen

Eine wirksame TTM-Verkürzung basiert auf wenigen bewährten Hebeln, die konsequent auf den kritischen Pfad des Projekts ausgerichtet werden. Der Einkauf sollte dabei von Beginn an – nicht erst nach der Konstruktion – eingebunden sein.

Early Supplier Involvement und parallele Prozesse

Die frühzeitige Einbindung geeigneter Lieferanten in die Entwicklung (Early Supplier Involvement) ermöglicht paralleles statt sequenzielles Arbeiten: Konstruktion, Werkzeugauslegung und

Prozessplanung laufen überlappend. Voraussetzung ist eine verlässliche Lieferantenauswahl, die sich auf ein strukturiertes Supplier Rating und Geheimhaltungsvereinbarungen stützt. In der Praxis verkürzt dieses Vorgehen die Bemusterungsphasen häufig um mehrere Wochen.

Beschleunigte Angebots- und Vergabeprozesse

Traditionelle Ausschreibungen dauern oft Wochen und verursachen Projektverzögerungen, bevor überhaupt ein Auftrag erteilt ist. Digitalisierte Anfrageprozesse, standardisierte Lastenhefte und – bei geeigneten Warengruppen – E-Auctions verkürzen die Vergabe deutlich. Beim Preisvergleich hilft ein Soll-Ist-Vergleich Preis, Angebote schnell und objektiv bewertbar zu machen, ohne Qualität und Lieferzeit aus den Augen zu verlieren.

Termincontrolling und Eskalationsmanagement

Nach Auftragsvergabe entscheidet die konsequente Terminüberwachung über den Projekterfolg. Ein Expediting – also die aktive Verfolgung von Auftragsstatus, Materialbereitstellung und Prüfterminen – deckt Abweichungen frühzeitig auf. Ergänzend definiert ein Supplier Development Plan Maßnahmen zur Verbesserung kritischer Lieferanten, etwa durch Prozessunterstützung oder Kapazitätszusagen. Für Projektteile ohne Lagerhaltung ist eine klare Terminplanung mit Meilensteinen je Lieferposition Standard.

- Wöchentliche Statusabgleichung mit kritischen Lieferanten
- Definierte Eskalationswege bei Terminabweichungen ab festgelegten Schwellen
- Dokumentierte Meilensteine für Werkzeugbau, Bemusterung und Serienfreigabe

Wichtige KPIs zur Steuerung der Time-to-Market

Time-to-Market lässt sich nur steuern, wenn sie messbar gemacht wird. In der Praxis haben sich mehrere Kennzahlen etabliert, die sowohl das Gesamtvorhaben als auch einzelne Beschaffungsphasen abbilden.

Kennzahlen auf Projektebene

Auf Projektebene wird die tatsächliche TTM mit der geplanten Dauer verglichen (Soll-Ist-Vergleich). Ergänzend messen Unternehmen die Termintreue von Meilensteinen wie Werkzeugfreigabe, Erstbemusterung und Serienfreigabe. Lagernahme Kennzahlen wie die Lagerkennzahlen Reichweite und Umschlagshäufigkeit zeigen, ob die Versorgung im Serienanlauf stabil ist oder sich Engpässe abzeichnen.

Kennzahlen auf Beschaffungsebene

Im Einkauf haben sich insbesondere die Time-to-Source (Zeit von der Anfrage bis zur Auftragserteilung), die Liefertreue neuer Lieferanten im Anlauf und die Anzahl von Terminabweichungen bewährt. Auch die Qualität der Lieferantenauswahl lässt sich messen, etwa über die Quote fehlerfreier Erstbemusterungen. Diese Kennzahlen fließen häufig in den Lieferantenstatus und damit in künftige Vergabeentscheidungen ein.

- Time-to-Source: Zielwerte liegen je nach Warengruppe typischerweise bei wenigen Wochen bis wenigen Monaten
- Erstmusterquote: Anteil freigegebener Bemusterungen im ersten Versuch
- Meilenstein-Treue: Anteil termingerecht erreichter Projektmeilensteine

Risiken und Kontrollen: Schnelligkeit ohne Kontrollverlust

Die Verkürzung der Time-to-Market birgt Risiken: überhöhte Preise durch Termindruck, unvollständige Qualifizierung von Lieferanten und Abhängigkeiten gegenüber einzelnen Partnern. Wirksame Kontrollmechanismen halten dieses Spannungsfeld ausbalanciert.

Kostenkontrolle trotz Termindruck

Unter Zeitdruck besteht die Gefahr, Preise ohne suffiziente Analyse zu akzeptieren. Ein Total Cost Tree, der alle kostenrelevanten Bausteine von Material über Fertigung bis Logistik transparent macht, ermöglicht auch in beschleunigten Prozessen eine belastbare Bewertung. Skaleneffekte durch Bündelung mehrerer Projekte oder Ersatzteile lassen sich so zusätzlich nutzen. Bei Zahlungskonditionen kann vereinbartes Skonto bei Bedarf als Hebel dienen, um Priorität in der Fertigung des Lieferanten zu erhalten – dies sollte aber wirtschaftlich bewertet werden.

Lieferantenrisiken und Absicherung

Bei Neulieferanten und Vorauszahlungen, etwa für Werkzeuge, sind angemessene Absicherungen üblich. Instrumente wie Bankgarantie/Bürgschaft schützen bei Vorauszahlungen auf Werkzeuge oder langen Lieferzeiten. Werkzeugwartung und Werkzeugsverbleib sollten vertraglich klar geregelt sein, damit im Anlauf keine stillen Risiken entstehen. Ergänzend prüft der Einkauf vor Zahlungen die Bonität und Identität des Lieferanten; im Zahlungsverkehr gehört eine IBAN-Prüfung zur Standardkontrolle gegen Betrugsrisiken.

Qualitätssicherung im Anlauf

Verkürzte Zyklen dürfen die Qualität der Serienfreigabe nicht gefährden. Erstbemusterung, Messmittelprüfung und Prozessfähigkeitsuntersuchungen bleiben auch im beschleunigten Modus verpflichtend. Ein dokumentierter Lieferantenstatus mit Qualitäts- und TerminiDaten schafft Transparenz und erlaubt die Konsolidierung der Lieferantenbasis nach Projektabschluss.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und agile Beschaffung

Die Verkürzung von Time-to-Market wird zunehmend durch digitale Werkzeuge und neue Organisationsformen getrieben. Unternehmen, die hier investieren, erzielen in der Praxis spürbar kürzere Durchlaufzeiten von der Anfrage bis zur Lieferung.

Digitale Beschaffungsprozesse

Die ERP-Integration von Einkaufsprozessen reduziert manuelle Schnittstellen, beschleunigt Bestellabläufe und schafft Echtzeit-Transparenz über Auftragsstände. Digitale Marktplätze und standardisierte Anfrageformate verkürzen die Suche nach geeigneten Fertigungspartnern erheblich. KI-gestützte Werkzeuge unterstützen zudem bei der Anfragenerstellung und der Vorselektion potenzieller Lieferanten.

Resilienz und flexible Lieferantenstrukturen

Lieferkettenstörungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass reine Kostenoptimierung die Time-to-Market gefährden kann. Viele Unternehmen bauen daher flexible Zulieferernetze auf, kombinieren Single Sourcing für Effizienz mit qualifizierten Zweitquellen für kritische Teile und nutzen Lohnfertigung als Kapazitätspuffer. Resilienz und Geschwindigkeit werden so als zwei Seiten derselben Strategie verstanden.

Typische Kennzahlen

Time-to-Source: typischerweise 2–12 Wochen

je nach Warengruppe und Komplexität der Ausschreibung

Meilenstein-Treue: > 90 %

Anteil termingerecht erreichter Projektmeilensteine

Erstmusterquote: > 80 %

Anteil freigegebener Bemusterungen im ersten Versuch

Liefertreue im Anlauf: > 95 %

Termintreue neuer Lieferanten in der Serienanlaufphase

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer entwickelte eine neue Sondermaschinenlinie und stand unter Zeitdruck, da der Endkunde einen festen Inbetriebnahmetermin vorgab. Der Einkauf wurde bereits in der Konstruktionsphase eingebunden und qualifizierte parallel zwei Fertigungspartner für die Hauptbaugruppen. Über eine strukturierte Terminüberwachung mit wöchentlichem Expediting wurden mehrere Terminabweichungen bei einem Zulieferer früh erkannt und durch Kapazitätsunterstützung aufgefangen. Das Projekt erreichte die Serienfreigabe termingerecht, und die Time-to-Market lag trotz kurzfristiger Konstruktionsänderungen im Plan.

- Early Supplier Involvement ab Konzeptphase mit zwei qualifizierten Partnern
- Digitalisierte Anfrageprozesse mit standardisiertem Lastenheft und schnellem Soll-Ist-Vergleich Preis
- Wöchentliches Expediting und definierte Eskalationswege für alle A-Teile
- Vertragliche Regelungen zu Werkzeugverbleib und Vorauszahlung per Bürgschaft

Fazit

Time-to-Market ist im technischen Einkauf weit mehr als eine Entwicklungs-Kennzahl: Sie bestimmt, wie schnell ein Unternehmen Innovationen in Umsatz wandeln kann. Die größten Hebel liegen in der frühen Lieferanteneinbindung, beschleunigten Vergabeprozessen und konsequenter Terminüberwachung. Gleichzeitig gelten Kosten- und Qualitätsziele weiter, weshalb Instrumente wie der Total Cost Tree, Lieferantenbewertungen und vertragliche Absicherungen unverzichtbar bleiben. Unternehmen, die digitale Prozesse mit agiler Beschaffung kombinieren, reduzieren ihre Durchlaufzeiten nachhaltig. Wer Time-to-Market als Querschnittsziel zwischen Entwicklung und Einkauf verankert, verschafft sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil.

Häufige Fragen

Was bedeutet Time-to-Market genau?

Time-to-Market bezeichnet die Zeitspanne von der Produktidee bzw. Konzeptfreigabe bis zur Markteinführung oder Serienlieferfähigkeit. Sie umfasst Entwicklung, Beschaffung, Prototyping, Bemusterung und Freigabeprozesse. Im Einkauf wird häufig die Teilgröße Time-to-Source betrachtet, also die Zeit bis zur abgeschlossenen Lieferantenauswahl und Auftragserteilung.

Wie kann der Einkauf die Time-to-Market verkürzen?

Die wirksamsten Hebel sind die frühe Einbindung von Lieferanten in die Entwicklung, standardisierte und digitalisierte Anfrageprozesse sowie eine konsequente Terminüberwachung mit Expediting. Auch klare Freigabeprozesse, parallele Arbeitsweise und eine durchdachte Make-or-Buy-Entscheidung verkürzen den kritischen Pfad. Voraussetzung ist eine verlässliche Lieferantenauswahl etwa über ein strukturiertes Supplier Rating.

Welche KPIs messen die Time-to-Market?

Typische Kennzahlen sind die gesamte Projektlaufzeit von Konzept bis Markteinführung, die Time-to-Source, die Meilenstein-Treue sowie die Quote fehlerfreier Erstbemusterungen. Ergänzend liefern Lagerkennzahlen wie Reichweite und Umschlagshäufigkeit Hinweise auf die Versorgungstabilität im Serienanlauf. Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt Abweichungen zwischen geplanter und tatsächlicher Dauer.

Welche Risiken entstehen bei zu schneller Time-to-Market?

Hoher Termindruck kann zu überhöhten Preisen, unzureichender Lieferantenqualifizierung und Qualitätsmängeln in der Serienfreigabe führen. Auch Vorauszahlungen für Werkzeuge bergen Risiken, die sich etwa über Bankgarantien oder Bürgschaften absichern lassen. Zentrale Kontrollen sind der Total Cost Tree, dokumentierte Qualitätsprozesse und eine transparente Lieferantenbewertung.

Was ist der Unterschied zwischen Time-to-Market und Time-to-Source?

Time-to-Market beschreibt die gesamte Zeitspanne von der Produktidee bis zur Markteinführung. Time-to-Source ist eine Teilgröße der Beschaffung und misst die Zeit von der Bedarfsanmeldung bis zur Auftragserteilung an einen Lieferanten. Einkäufer können Time-to-Source direkt beeinflussen und damit einen wichtigen Beitrag zur Gesamt-TTM leisten.

Warum ist frühe Lieferanteneinbindung wichtig?

Die frühe Lieferanteneinbindung (Early Supplier Involvement) ermöglicht paralleles Arbeiten: Fertigungskonzepte, Werkzeugauslegungen und Materialverfügbarkeit werden berücksichtigt, bevor die Konstruktion abgeschlossen ist. Dadurch sinken Änderungsschleifen und Bemusterungszyklen deutlich. Zudem gewinnen Lieferanten Planungssicherheit, was Kapazitätszusagen und bessere Termintreue begünstigt.