

Co-Development: Gemeinsame Produktentwicklung mit Lieferanten als strategischer Hebel

Co-Development bezeichnet die frühzeitige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten bei der Entwicklung von Produkten, Komponenten oder Fertigungsprozessen. Der Lieferant bringt dabei nicht nur Fertigungskapazitäten, sondern eigenes Technologie- und Prozess-Know-how in die Konstruktions- und Entwicklungsphase ein. Für Einkaufsorganisationen wird Co-Development damit zu einem strategischen Instrument, das Time-to-Market, Kostenstruktur und Qualität maßgeblich beeinflussen kann.

Das Wichtigste in Kürze

- Co-Development verlagert Lieferantenkompetenz in die frühe Phase der Produktentwicklung, wo typischerweise der Großteil der späteren Lebenszykluskosten festgelegt wird.
- Erfolgreiche Kooperationen erfordern klare vertragliche Regelungen zu geistigem Eigentum, Vertraulichkeit und Nutzungsrechten.
- Lieferantenauswahl erfolgt oft über eine strukturierte Eignungsprüfung statt über klassische Ausschreibungen.
- Wichtige Kriterien für die Partnerwahl sind technologische Kompetenz, Innovationsbereitschaft und langfristige Lieferfähigkeit.
- Vertragliche Instrumente wie eine Benchmarking-Klausel sichern die Wettbewerbsfähigkeit der Ergebnisse über die Laufzeit.
- Co-Development ist eng verwandt mit Co-Creation mit Lieferanten, geht aber stärker vom konkreten Produkt- oder Prozessziel aus.

Definition: Was bedeutet Co-Development im Einkauf?

Co-Development ist die vertraglich vereinbarte, arbeitsteilige Entwicklung von Produkten, Bauteilen oder Prozessen zwischen einem Abnehmer und einem Lieferanten. Beide Seiten investieren Ressourcen und teilen sich Entwicklungsaufgaben, oft auch Entwicklungsrisiken und -erträge.

Abgrenzung zu klassischer Lohnfertigung

Bei der klassischen Lohnfertigung liefert der Kunde fertige Konstruktionen und der Lieferant produziert nach Zeichnung. Beim Co-Development gestaltet der Lieferant aktiv mit – etwa bei der konstruktionstauglichen Auslegung, der Werkzeugauslegung oder der Materialauswahl. Der Einkauf übernimmt dabei nicht nur Beschaffungsaufgaben, sondern moderiert Schnittstellen zwischen Konstruktion, Qualitätssicherung und Lieferant.

Abgrenzung zu Co-Creation mit Lieferanten

Co-Creation mit Lieferanten ist der breitere Begriff: Er umfasst auch Innovationen jenseits konkreter

Projekte, etwa gemeinsame Technologie-Roadmaps. Co-Development ist projektförmiger und zielgerichteter, häufig an einen konkreten Entwicklungsanlass wie ein neues Produkt oder eine Umkonstruktion gebunden. In der Praxis fließen beide Ansätze oft zusammen.

Methoden und Vorgehen im Co-Development-Prozess

Ein strukturiertes Vorgehen ist entscheidend, weil Entwicklungsprojekte hohe Vorlaufkosten verursachen und Fehler sich spät und teuer auswirken. Bewährt hat sich ein phasenmodellierter Prozess mit definierten Meilensteinen und Freigabepunkten.

Lieferantenauswahl und Eignungsprüfung

Statt einer reinen Preisausschreibung steht eine systematische Eignungsprüfung im Vordergrund: technologische Fähigkeiten, Entwicklungsressourcen, Zertifizierungen, Referenzprojekte und finanzielle Stabilität. Häufig ergänzt ein wettbewerblicher Dialog die Auswahl, in dem mehrere Kandidaten Lösungskonzepte vorstellen. Wichtig ist auch die frühzeitige Pflege der Lieferantenstammdaten, damit technische Schnittstellen und Ansprechpartner sauber dokumentiert sind.

PhaseModell und Meilensteine

Bewährt ist eine Gliederung in Konzeptphase, Detailentwicklung, Musterbau, Serienanlauf. An jedem Meilenstein werden technische Freigaben, Kostenstände und Terminprognosen geprüft. Materialklassifizierung und Spezifikationen werden früh festgelegt, damit spätere Änderungen beherrschbar bleiben. Bei kritischen Komponenten empfiehlt sich eine Bottleneck-Analyse, um Fertigungsengpässe im Vorfeld zu identifizieren.

Schnittstellenmanagement und Informationsaustausch

Effizientes Co-Development lebt vom kontrollierten Datenaustausch: CAD-Daten, Stücklisten, Prüfpläne und Forecast-Daten. Unzureichende Forecast-Qualität – sichtbar im Forecast-Fehler – gefährdet Kapazitätsplanung und Musterbevorratung beim Lieferanten. Regelmäßige Jour fixe und ein definiertes Änderungsmanagement halten Entwicklungsstand und Erwartungen synchron.

Wichtige KPIs zur Steuerung von Co-Development-Projekten

Co-Development-Projekte lassen sich über klassische Projektkennzahlen und einkaufsspezifische Indikatoren steuern. Entscheidend ist, dass beide Partner dieselben Messgrößen akzeptieren und transparent ausweisen.

Projekt- und Qualitätskennzahlen

Typische Indikatoren sind die Einhaltung von Meilensteinterminen, die Anzahl der Änderungsaufträge pro Phase und die Erstauslieferungsqualität der Muster. Auch die Termintreue bei Musterteilen sollte gemessen werden; in der Praxis streut die Lieferzeit bei Entwicklungsmustern deutlich stärker als in der Serie, sodass eine dokumentierte Lieferzeitstreuung die Planung verbessert.

Wirtschaftliche Kennzahlen

Relevant sind entwicklungsbegleitende Zielkosten, die Kostendifferenz zum ursprünglichen Business Case und die Erreichung vereinbarter Stückzielkosten in der Serienphase. Wo Rohstoffpreisisiken im Spiel sind, kann eine Transparenz über den Preisindex des Materials und die Grundsätze der Preisbildung von Anfang an vereinbart werden. Eine Benchmarking-Klausel sichert dabei die

Wettbewerbsfähigkeit der Preise über die Laufzeit.

Risiken und vertragliche Kontrollen beim Co-Development

Co-Development birgt erhebliche Risiken: Abhängigkeit vom Entwicklungspartner, Wissensabfluss und Streitigkeiten über geistiges Eigentum. Solide Verträge und laufende Kontrollmechanismen sind deshalb unverzichtbar.

Geistiges Eigentum und Vertraulichkeit

Zentral sind klare Vereinbarungen zu Nutzungsrechten an jointly entwickelten Resultaten: Wer darf Ergebnisse nutzen, weiterentwickeln und an andere Kunden liefern? Vertraulichkeitsvereinbarungen sollten Projektunterlagen, Muster und Prüfberichte umfassen. Bei physischen Mustern und Werkzeugen sind Eigentumsverhältnisse, ggf. mit Eigentumsvorbehalt bis zur vollständigen Vergütung, eindeutig zu regeln.

Abhängigkeit und Ausstiegsszenarien

Wer gemeinsam entwickelt, wird abhängig: Wissen, Werkzeuge und Stammteile liegen beim Partner. Verträge sollten deshalb Second-Source-Optionen, Werkzeugübertragungsrechte und Übergangsregelungen vorsehen. Eine Escalation Clause definiert den Weg bei Meinungsverschiedenheiten, bevor das Projekt blockiert. Rücklieferungen fehlerhafter Muster müssen eindeutig geregelt sein, einschließlich Kostenverantwortung.

Preis- und Rohstoffrisiken in der Entwicklungsphase

Entwicklungsprojekte dauern häufig mehrere Jahre; zwischen Musterkalkulation und Serienanlauf können sich Materialmärkte stark bewegen. Bei hoher Preisvolatilität Rohstoffe helfen indexierte Anpassungsmechanismen, definierte Materialanteile und Absprachen zur Hedging-Verantwortung. Auch Regelungen zum Sicherheitsbestand für kritische Komponenten beim Serienanlauf gehören in die Vereinbarung.

Aktuelle Entwicklungen: Co-Development im Wandel

Co-Development gewinnt an Bedeutung, weil Produkte komplexer werden und Lieferanten zunehmend Systemkompetenz übernehmen. Gleichzeitig verändern Digitalisierung und regulatorische Anforderungen die Zusammenarbeit.

Digitaler Datenaustausch und Plattformintegration

Digitale Entwicklungsumgebungen ermöglichen gemeinsames Arbeiten an CAD-Modellen und simulierten Fertigungsprozessen. Automatisierte Belieferungsprozesse mit der Advance Shipping Notice (ASN) und Losnummernverfolgung schaffen ab dem Serienanlauf Rückverfolgbarkeit, die zunehmend schon in der Entwicklung mitgeplant wird. Eine saubere Datenbereinigung der Artikelstammdaten vor Projektstart verhindert spätere Schnittstellenfehler.

Nachhaltigkeit und Regulatorik

Materialauswahl, Recyclingfähigkeit und Versorgungskettennachweise wandern früh in Entwicklungsprojekte hinein. Co-Development-Partner werden häufig als Quelle für alternative Materialien und energieeffizientere Prozesse genutzt. Die Logistikgestaltung – etwa die Transportvereinbarung nach der CPT-Klausel oder alternativen Incoterms – sollte früh mitgedacht

werden, da sie Kosten und CO-Bilanz beeinflusst.

Strategische Neuorientierung: Make or Buy neu denken

Co-Development steht häufig im Spannungsfeld mit Insourcing-Überlegungen: Welche Kompetenz will das Unternehmen selbst aufbauen, welche outsourcen? Eine bewusste Entscheidung je Bauteil- und Prozessfamilie – ergänzt um ein sauberes Order Management, etwa eine klare PO Policy – verhindert, dass sich Entwicklungspartnerschaften und eigene Fertigungsstrategien widersprechen. Die operative Sicherung des Tagesgeschäfts, etwa über S&OE-Prozesse, entlastet die Projektteams für Entwicklungsarbeit.

Typische Kennzahlen

Meilensteintreue: > 90 %

Anteil der pünktlich erreichten Projektmeilensteine; in der Praxis häufigster Steuerindikator für Entwicklungsprojekte.

Zielkostenerreichung: ± 5 %

Abweichung der realisierten Stückkosten vom vereinbarten Zielkostenrahmen im Serienanlauf.

Erstauslieferungsqualität der Muster: > 95 %

Anteil fehlerfreier Musterbauteile bei Erstabnahme; frühzeitige Rücklieferung und Fehleranalyse zwingend.

Änderungsaufträge pro Phase: abnehmend je Phase

Sinkende Zahl von Änderungen zeigt stabilisierende Entwicklung; Anstieg signalisiert Spezifikationslücken.

Praxisbeispiel: Co-Development eines Trägersystems beim Maschinenbau

Ein mittelständischer Maschinenbauer entwickelt ein neues Maschinengerüst und bindet einen Stahlverarbeiter frühzeitig ein. Statt fertiger Zeichnungen erhält der Lieferant Lastfälle und Schnittstellen; er konstruiert Trägerprofile, Schweißsequenzen und Kantprozesse selbst mit. Über einen wettbewerblichen Dialog mit zwei Kandidaten wurde der Partner nach einer strukturierten Eignungsprüfung ausgewählt.

- Gemeinsame Zielkostenvereinbarung mit Benchmarking-Klausel für die Serienphase
- Eindeutige Regelung von Nutzungsrechten und Eigentum an Werkzeugen und Musterbauteilen
- Meilensteinbasierte Musterabnahmen mit dokumentierter Rücklieferung fehlerhafter Teile
- Sicherheitsbestand-Vereinbarung und Ansprechpartnerkette für die Serienanlaufphase

Fazit

Co-Development ist weit mehr als eine Beschaffungsvariante: Es ist ein strategisches Instrument, um Technologietransfer, Kostenstruktur und Time-to-Market aktiv zu gestalten. Voraussetzung sind sorgfältig ausgewählte Partner, ein phasenmodelliertes Vorgehen und Verträge, die geistiges Eigentum, Preise und Ausstiegsszenarien verlässlich regeln. Einkaufsorganisationen, die Entwicklungsprojekte mit messbaren KPIs und klaren Eskalationswegen begleiten, reduzieren Abhängigkeitsrisiken und steigern den Innovationsbeitrag ihrer Lieferanten. Wer Co-Development professionell betreibt, verwandelt den Einkauf von der Beschaffungs- in eine Wertgestaltungsfunktion.

Häufige Fragen

Was ist Co-Development im Einkauf?

Co-Development ist die vertraglich geregelte gemeinsame Entwicklung von Produkten, Komponenten oder Prozessen zwischen Abnehmer und Lieferant. Der Lieferant bringt eigenes Technologie- und Prozess-Know-how ein, teilt Entwicklungsaufgaben und oft auch Risiken. Der Einkauf steuert dabei Partnerauswahl, Vertragsrahmen und Schnittstellen.

Welche Vorteile bietet Co-Development gegenüber klassischer Beschaffung?

Hauptvorteile sind schnellere Entwicklungszyklen, konstruktions- und fertigungsgerechte Lösungen und meist niedrigere Lebenszykluskosten, weil Optimierungen früh ansetzen. Zusätzlich entsteht ein tiefes gegenseitiges Prozessverständnis, das die Serienversorgung stabilisiert. Der Nachteil ist eine höhere Abhängigkeit vom Partner.

Wie wählt man den richtigen Lieferanten für Co-Development aus?

Bewährt ist eine strukturierte Eignungsprüfung mit Kriterien wie technologischer Kompetenz, Entwicklungsressourcen, Zertifizierungen und finanzieller Stabilität. Häufig wird ergänzend ein wettbewerblicher Dialog geführt, in dem mehrere Anbieter Lösungskonzepte vorstellen. Referenzprojekte und eine Probeentwicklung im kleinen Rahmen reduzieren das Auswahlrisiko.

Wie regelt man geistiges Eigentum beim Co-Development?

Der Vertrag muss klar trennen, welches Vorwissen von welcher Seite eingebracht wird und wem die neu geschaffenen Ergebnisse zustehen. Nutzungsrechte, Weiterentwicklungsrechte und Lieferrechte an Drittkunden werden eindeutig vereinbart. Ergänzend schützen Vertraulichkeitsvereinbarungen Projektunterlagen und Muster.

Welche Risiken hat Co-Development und wie kontrolliert man sie?

Zentrale Risiken sind Lieferantenabhängigkeit, Wissensabfluss und Preisverschiebungen über lange Entwicklungszeiträume. Kontrollen umfassen Second-Source-Optionen, Werkzeugübertragungsrechte, Benchmarking-Klauseln zur Preiswettbewerbsfähigkeit und klar geregelte Eskalationswege. Auch Rücklieferungen fehlerhafter Muster sollten vertraglich abgedeckt sein.

Was kostet Co-Development und wer trägt die Kosten?

In der Praxis teilen sich beide Partner die Entwicklungskosten je nach Nutzenverteilung: oft trägt der Kunde Werkzeug- und Musterkosten, während der Lieferant Prozess- und Konstruktionsaufwand übernimmt. Die Verteilung sollte transparent im Vertrag und im Business Case festgehalten werden. Handelsüblich sind auch gestaffelte Erstattungen bei Erreichen von Serienvolumina.