

Innovationsroadmap mit Lieferanten: Frühe Einbindung strategischer Zulieferer für technologiegetriebene Beschaffung

Eine Innovationsroadmap mit Lieferanten ist ein strukturiertes jointly erstelltes Entwicklungsprogramm, in dem Einkaufsorganisation und strategische Lieferanten technologische Meilensteine, Materialinnovationen und Kostensenkungspotenziale über mehrere Jahre planen. Sie verlagert den Einkauf von der reinen Preisverhandlung hin zur frühen Wertschöpfungspartnerschaft. Für industrielle Einkäufer wird sie damit zum zentralen Instrument der Technologiebewertung im Einkauf und zur Absicherung der eigenen Produkt-Roadmap.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Innovationsroadmap mit Lieferanten verbindet die Produktstrategie des Abnehmers mit den Technologie- und Materialplänen strategischer Lieferanten.
- Typischerweise werden nur 5–15 Prozent der Lieferanten als Innovationspartner intensiv eingebunden, diese tragen aber oft einen überproportionalen Anteil der Wertschöpfung.
- Kernmethoden sind Lieferantenworkshops, Design Sprints, gemeinsame Should-Costing-Analysen und vertraglich fixierte Innovationsklauseln.
- Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Vertraulichkeitsstufen, klar geregelte geistige Eigentumsrechte und messbare Roadmap-Ziele.
- In der Praxis lassen sich durch frühe Lieferantenintegration häufig Material- und Prozesskosten im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich pro Jahr senken.
- Die Roadmap sollte jährlich aktualisiert und mit Sourcing-Entscheidungen wie Global Sourcing oder Single/Dual Sourcing abgeglichen werden.

Definition: Innovationsroadmap mit Lieferanten

Eine Innovationsroadmap mit Lieferanten ist ein zeitlich gegliederter Plan, der gemeinsam mit ausgewählten Lieferanten technologische Entwicklungen, Materials substitutionen und Prozessverbesserungen definiert und Terminen, Verantwortlichkeiten und Investitionen zuordnet. Sie ist ein Instrument des strategischen Einkaufs und unterscheidet sich von der reinen Preisoptimierung durch langfristige, mutualistische Partnerschaft.

Abgrenzung zu klassischem Lieferantenmanagement

Klassisches Lieferantenmanagement fokussiert auf Lieferfähigkeit, Qualität und Preis. Die Innovationsroadmap ergänzt diese Blickrichtung um die Zukunftsdimension: Welche Technologien, Werkstoffe und Fertigungsverfahren stellt der Lieferant in zwei bis fünf Jahren bereit, und wie passen sie zur eigenen Produktentwicklung? Typische Kennzeichen sind gemeinsame Entwicklungsbudgets, definierte Ansprechpartner auf beiden Seiten und ein Review-Rhythmus, der häufig halbjährlich oder jährlich stattfindet.

Ebenen der Roadmap

In der Praxis bewähren sich drei Ebenen: eine Technologieebene (z. B. neue Fertigungsverfahren, Werkstoffinnovationen), eine Produktebene (gemeinsame Weiterentwicklung von Komponenten und Baugruppen) und eine Prozessebene (Logistik, Digitalisierung, Nachhaltigkeit). Nur wenn alle drei Ebenen gepflegt werden, entstehen tragfähige Business Cases, die über Einzelprojekte hinausreichen und den Lieferanten als echten Entwicklungspartner etablieren.

Bezug zur Technologiebewertung im Einkauf

Die Innovationsroadmap ist das operative Umsetzungsinstrument der Technologiebewertung im Einkauf. Während die Technologiebewertung systematisch erfasst, welche Lieferanten über welche Kompetenzen verfügen, übersetzt die Roadmap diese Erkenntnisse in konkrete Projekte mit Zeitplan und Zielwerten. Beide Instrumente sollten auf denselben Lieferantenbewertungskriterien basieren.

Lieferantenauswahl: Wer kommt auf die Innovationsroadmap?

Nicht jeder Lieferant gehört auf eine gemeinsame Innovationsroadmap. Die Auswahl sollte strategisch erfolgen und auf einer systematischen Portfolioanalyse basieren.

Portfolioansatz und Kriterien

Bewährte Kriterien sind technologische Kompetenz, F&E-Kapazität des Lieferanten, Lieferkritikalität, Volumenpotenzial und kulturelle Passung. Häufig werden Lieferanten mit hohem Geschäftsvolumen und hoher Technologieintensität bevorzugt behandelt. Auch Zulieferer von C-Teilen mit hohem Kostensenkungspotenzial können allerdings über gemeinsames Should-Costing in die Roadmap aufgenommen werden.

Liefertreue und Stabilität als Voraussetzung

Innovation setzt operative Stabilität voraus. Lieferanten mit schwankender Qualität, unzuverlässigen Lead Times oder häufigen Liefermahnungen sind zunächst keine geeigneten Innovationspartner. In der Praxis hat sich eine Schwelle bewährt: Erst wenn die Operativleistung über mehrere Quartale im grünen Bereich liegt, wird die strategische Innovationspartnerschaft vertieft.

Regionalität und Global Sourcing

Die Roadmap darf nicht nur auf lokale Anbieter beschränkt sein. Global Sourcing eröffnet Zugang zu Spezialisierungs- und Kostenvorteilen, erfordert jedoch höhere Aufwendungen für Reisekoordination, Qualifizierung und geistiges Eigentumsschutz. Im Zusammenspiel mit Lieferkettengesetzen und Nachhaltigkeitsanforderungen ist die geografische Streuung der Innovationspartner eine bewusste strategische Entscheidung.

Methoden und Vorgehen: Von der Idee zur verbindlichen Roadmap

Der Weg zur belastbaren Innovationsroadmap folgt in der Praxis einem mehrstufigen Prozess, der technische, kaufmännische und rechtliche Aspekte verzahnt.

Kick-off, Bedarfsanalyse und Innovationsworkshops

Der Start erfolgt meist mit einem Kick-off-Workshop, in dem der Abnehmer seine Produkt- und Technologieziele offenlegt, soweit die Vertraulichkeitsstufe dies zulässt. Der Lieferant präsentiert seine F&E-Roadmap. In darauf aufbauenden Workshops oder Design Sprints werden konkrete

Innovationsthemen priorisiert, etwa Werkstoffsubstitution, Funktionsintegration oder Verfahrensoptimierung. Ergebnis ist eine priorisierte Liste mit Business-Case-Schätzungen.

Should-Costing und Offene Kalkulation

Um Innovationspotenziale wirtschaftlich zu bewerten, haben sich Should-Costing und Offene Kalkulation bewährt. Beim Should-Costing ermittelt der Einkäufer, was ein Produkt bei optimaler Fertigung kosten dürfte; der Lieferant kann im Gegenzug über eine Offene Kalkulation seine tatsächlichen Kostenstrukturen transparent machen. Beide Methoden schaffen eine gemeinsame faktenbasierte Grundlage und verhindern, dass Innovationsthemen an unrealistischen Preiserwartungen scheitern.

Vertragliche Verankerung und IP-Regelung

Innovationsthemen gehören in Rahmenverträge oder Entwicklungsvereinbarungen: Mitgestaltungsrechte, Nutzungsrechte an Ergebnissen, Vertraulichkeitsstufen und Vergütungsmodelle müssen klar geregelt sein. Ebenso sollten Exit-Szenarien definiert werden, falls ein Projekt scheitert oder der Lieferant wechselt. Eine Prüfung im Einzelfall durch die Rechtsabteilung ist empfehlenswert, da die Handhabung von geistigem Eigentum und Vorkaufsrechten unternehmerisch und rechtlich individuell zu bewerten ist.

Wichtige KPIs und Bewertung einer Innovationsroadmap

Ohne messbare Ziele verpufft die Innovationsroadmap. Bewährte Kennzahlen kombinieren technische, wirtschaftliche und operative Dimensionen.

Wirtschaftliche Kennzahlen

Zentrale Größen sind realisierte Kosteneinsparungen (häufig gemessen an Should-Costing-Referenzen), Time-to-Market für gemeinsam entwickelte Produkte sowie der Anteil des Umsatzes mit Produkten aus gemeinsamen Innovationsprojekten. Auch die Total Landed Cost (TLC) ist ein wichtiger Maßstab: Eine Materialinnovation, die teurere Komponenten mit niedrigeren Prozess-, Logistik- oder Qualitätskosten kombiniert, kann im TLC-Vergleich attraktiv sein, obwohl der Stückpreis steigt.

Technische und operative Kennzahlen

Auf Technologieseite bewähren sich die Anzahl abgeschlossener Entwicklungsprojekte, die Projektdurchlaufzeit und der Anteil der Roadmap-Themen, die in Serienprodukte überführt werden. Operativ sollte parallel geprüft werden, ob die Innovationspartnerschaft die Basisperformance stabilisiert oder verschlechtert – Lead Time, Liefertreue und Bestandsreichweite liefern hier Aufschluss.

Nachhaltigkeits- und Compliance-Kennzahlen

Innovationsroadmaps umfassen zunehmend Nachhaltigkeitsziele: Reduktion der Scope 2 Emissionen in der Lieferkette, Einsatz zertifizierter Materialien etwa mit FSC/PEFC-Zertifikat in der Holzverarbeitung oder Compliance entlang von RoHS in der Elektronik. Diese Ziele sollten messbar und mit Prüfintervallen versehen werden, um sie gegenüber EU-Taxonomie- und Lieferkettensorgfaltspflichten verteidigen zu können.

Risiken und Kontrollen: Typische Stolpersteine

Innovationspartnerschaften bergen spezifische Risiken, die durch klare Governance und organisatorische Kontrollen beherrschbar gemacht werden müssen.

Wissensabfluss und Abhängigkeitsrisiko

Wer mit Lieferanten gemeinsam entwickelt, teilt Know-how – und schafft potenziell einen Wettbewerber. Gegenmaßnahmen sind abgestufte Vertraulichkeitsstufen, klare IP-Vereinbarungen und bewusste Dual-Sourcing-Strategien bei kritischen Technologien. Auch die Frage, ob ein Lieferant im OEM/ODM-Modell eigene Produkte auf Basis der gemeinsamen Entwicklung vertreiben darf, gehört früh auf den Verhandlungstisch.

Scheineffizienz und Broken-Promise-Risiko

Ein häufiger Praxisfehler: Innovationsthemen werden kommuniziert, aber nie umgesetzt. Ursachen sind fehlende Ressourcen auf beiden Seiten, wechselnde Prioritäten oder unrealistische Zeitpläne. Kontrollen schaffen halbjährliche Roadmap-Reviews mit definierten Go/No-go-Entscheidungen und Konsequenzen bei Nichterfüllung. Die Verknüpfung mit operativen Prozessen – etwa der Bedarfsanforderung (BANF) und dem Stammdatenmanagement – stellt sicher, dass Innovationsprodukte tatsächlich in der Beschaffung ankommen.

Kaufmännische und logistische Fallstricke

Neue Materialien oder Verfahren verändern Zahlungs- und Logistikstrukturen: Payment Terms, vereinbarte Incoterms (z. B. DAP oder Incoterms CIF) sowie Luftfrachtkosten-Komponenten bei Eilbedarf oder Detention-Gebühren bei Containerverzögerungen können den Business Case kippen. Ergänzend sollten neue Lieferanten der Roadmap über die übliche Kreditoren-Stammsatzanlage sauber angelegt und in das Stammdatenmanagement integriert werden.

Aktuelle Entwicklungen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Resilienz

Innovationsroadmaps mit Lieferanten verändern sich gerade inhaltlich: Sie werden grüner, digitaler und stärker resilienzorientiert.

Nachhaltigkeit als Innovationstreiber

Rezyklatanteile, energieeffiziente Fertigung und CO₂-Optimierung entlang der Lieferkette sind heute feste Roadmap-Themen. Die EU-Taxonomie und Berichtspflichten entlang der Lieferkette machen Nachhaltigkeitsinnovationen für den Einkauf messbar und berichtspflichtig. Lieferanten, die hier früh Technologien anbieten, gewinnen strategisches Gewicht.

Digitale Zusammenarbeit

Gemeinsame Datenplattformen, digitale Bauraum-Analysen und KI-gestützte Anfrageprozesse beschleunigen den Innovationsdialog. Wichtig bleibt dabei das Stammdatenmanagement: Ohne saubere Artikelstammdaten, Herstellerteilenummern (MPN) und konsistente Spezifikationen lassen sich Innovationsthemen nicht zuverlässig über Systeme abwickeln.

Resilienz und Diversifizierung

Lieferkettenkrisen haben das Bewusstsein geschärft, dass Innovation auch Resilienz bedeutet: alternative Werkstoffe, second-source-fähige Designs und regional diversifizierte Fertigung.

Innovationsroadmaps adressieren zunehmend auch diese Themen, etwa durch gemeinsame Qualifizierung von Alternativlieferanten oder redesign für Substituierbarkeit.

Typische Kennzahlen

Realisierte Kosteneinsparung: 2–5 % p. a.

Typischer Richtwert bei strategischen Innovationspartnerschaften, gemessen an Should-Costing-Referenzen

Roadmap-Umsetzungsquote: > 60 %

Anteil der priorisierten Themen mit abgeschlossenem Serien-Transfer; darunter Revision nötig

Time-to-Market gemeinsamer Projekte: Reduktion um 10–30 %

Verglichen mit konventioneller Entwicklung ohne frühe Lieferanteneinbindung

Lead Time der Innovationspartner: > 95 % Liefertreue

Operative Basis muss stabil sein, bevor Innovation vertieft wird

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 500 Mitarbeitern etablierte eine Innovationsroadmap mit fünf strategischen Lieferanten aus den Bereichen Gussteile, Antriebstechnik, Elektronik, Kunststoff und Verpackung. Nach einem gemeinsamen Kick-off-Workshop wurden zwölf Innovationsprojekte priorisiert und halbjährlich reviewt. Innerhalb von zwei Jahren führte dies zu einer Werkstoffsubstitution im Gussteilbereich, einer Funktionsintegration in der Antriebstechnik und einer Verpackungsreduktion mit FSC/PEFC-zertifizierten Materialien.

- Jährliche Innovationsworkshops mit jedem strategischen Lieferanten, Ergebnisse in einer gemeinsamen Roadmap mit 24-Monats-Horizont
- Should-Costing-Workshops vor jeder Materialänderung zur gemeinsamen Business-Case-Bewertung
- Halbjährliche Reviews mit Go/No-go-Entscheidungen und dokumentierten KPI-Zielen
- Vertragliche Fixierung von IP-Rechten und Vertraulichkeitsstufen in einer überarbeiteten Rahmenvereinbarung

Fazit

Die Innovationsroadmap mit Lieferanten ist ein wirksames Instrument, um technologische Vorsprung und Kostenvorteile gemeinsam mit strategischen Partnern systematisch zu erarbeiten. Sie ersetzt den klassischen Lieferantendialog nicht, sondern ergänzt ihn um eine zukunftsgerichtete Projekt- und Meilensteinebene. Entscheidend für den Erfolg sind eine disziplinierte Lieferantenauswahl, verbindliche vertragliche Rahmenbedingungen sowie messbare KPIs auf Technologie-, Kosten- und Nachhaltigkeitsebene. Wer die Roadmap regelmäßig pflegt und mit operativen Prozessen wie Bedarfsanmeldung und Stammdatenmanagement verzahnt, wandelt Lieferanten von Abhängigkeiten zu echten Innovationstreibern. Der Aufwand ist überschaubar, der Effekt auf Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz ist in der Praxis erheblich.

Häufige Fragen

Was ist eine Innovationsroadmap mit Lieferanten?

Eine Innovationsroadmap mit Lieferanten ist ein gemeinsam mit strategischen Lieferanten entwickelter

Plan, der technologische Entwicklungen, Materialinnovationen und Prozessverbesserungen über mehrere Jahre strukturiert. Sie definiert Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Investitionen. Damit wird der Lieferant vom reinen Bezugsobjekt zum Entwicklungspartner.

Welche Lieferanten gehören auf eine Innovationsroadmap?

Typischerweise nur 5–15 Prozent der Lieferanten, vorzugsweise solche mit hoher technologischer Kompetenz, hohem Volumen und stabiler Operativleistung. Auch C-Teile-Lieferanten mit hohem Kostensenkungspotenzial können über Should-Costing einbezogen werden. Entscheidend sind F&E-Kapazität des Lieferanten und kulturelle Passung.

Wie startet man eine Innovationsroadmap mit Lieferanten konkret?

In der Praxis beginnt man mit einem Kick-off-Workshop, in dem beide Seiten ihre Technologiepläne offenlegen. Darauf folgen priorisierte Innovationsprojekte mit Business-Case-Schätzung und vertraglicher Verankerung von IP und Vertraulichkeit. Ein halbjährlicher Review-Rhythmus mit Go/No-go-Entscheidungen hält die Roadmap lebendig.

Welche KPIs eignen sich für eine Innovationsroadmap?

Bewährt sind realisierte Kosteneinsparungen gegen Should-Costing-Referenzen, Time-to-Market gemeinsamer Entwicklungen, der Anteil an Roadmap-Themen mit Serienreife sowie operative Kennzahlen wie Lead Time und Liefertreue. Ergänzend zunehmend Nachhaltigkeitskennzahlen wie CO₂-Reduktion oder zertifizierte Materialien.

Welche Risiken hat die Zusammenarbeit mit Lieferanten bei Innovationen?

Zentrale Risiken sind Wissensabfluss an potenzielle Wettbewerber, Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und das Scheitern kommunizierter Innovationsthemen. Gegenmaßnahmen sind abgestufte Vertraulichkeitsstufen, klare IP-Vereinbarungen, Dual Sourcing bei kritischen Technologien und regelmäßige Reviews mit Konsequenzmanagement.

Was ist der Unterschied zur klassischen Lieferantenentwicklung?

Lieferantenentwicklung (Supplier Development) verbessert typischerweise bestehende Leistung – Qualität, Kosten, Prozesse. Die Innovationsroadmap zielt auf ZukunftsTechnologien und gemeinsame Neuentwicklungen über mehrere Jahre. In der Praxis ergänzen sich beide Ansätze: Erst operative Stabilität, dann strategische Innovationspartnerschaft.