

Supplier Co-Innovation: Gemeinsam mit Lieferanten entwickeln

Supplier Co-Innovation bezeichnet die systematische Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, um bereits in frühen Entwicklungsphasen gemeinsam neue Produkte, Prozesse oder Technologien zu gestalten. Statt Lieferanten erst nach abgeschlossener Konstruktion als reine Auftragsfertiger einzubinden, werden deren Technologie-, Material- und Fertigungskompetenzen aktiv in die Produktentwicklung integriert. Für technische Einkäufer wird das Thema zunehmend strategisch, weil Wettbewerbsvorteile häufig über Materialinnovationen, Fertigungseffizienz und kürzere Time-to-Market entstehen. Der Einkauf übernimmt dabei eine zentrale Brokerschaft: Er identifiziert geeignete Partner, strukturiert die Zusammenarbeit und sichert kommerzielle wie rechtliche Rahmenbedingungen ab.

Das Wichtigste in Kürze

- Supplier Co-Innovation bindet Lieferanten bereits in der Entwicklungsphase ein, nicht erst bei der Ausschreibung fertiger Zeichnungen.
- Typische Ziele sind kürzere Entwicklungszeiten, geringere Funktionskosten, bessere Fertigbarkeit und Materialinnovationen.
- Der Schutzzweck des geistigen Eigentums erfordert klare vertragliche Regelungen zu Rechten und Geheimhaltung.
- Der Einkäufer agiert als Bindeglied zwischen Entwicklung, Qualitätsmanagement und Lieferant.
- Klassische Ausschreibungsinstrumente wie die Angebotsanfrage greifen erst nach dem Innovationsprozess oder flankieren ihn.
- Erfolgsmessung erfolgt über Zeit-, Kosten- und Qualitätskennzahlen sowie über den Innovationsbeitrag des Lieferanten.

Definition: Supplier Co-Innovation

Supplier Co-Innovation beschreibt die frühzeitige, arbeitsteilige Zusammenarbeit mit Lieferanten an Innovationsvorhaben – von neuen Bauteilkonzepten über Werkstoffalternativen bis zu prozessualen Verbesserungen. Sie unterscheidet sich von der klassischen Lieferantenbewertung und Abwicklung dadurch, dass der Lieferant nicht nur produziert, sondern aktiv entwickelt.

Abgrenzung zur klassischen Beschaffung

In der klassischen Beschaffung definiert der Kunde die Leistung vollständig im Lastenheft, und der Lieferant bietet über eine Angebotsanfrage nach diesem Vorgabenkatalog. Bei Co-Innovation dagegen formuliert der Kunde Funktionen, Anforderungen und Zielkosten, während der Lieferant technische Lösungen beisteuert. Der Übergang von der Innovation zur Ausschreibung erfolgt über definierte Meilensteine, häufig beginnend mit einem Proof of Concept Beschaffung genannten Testauftrag.

Formen der Zusammenarbeit

In der Praxis haben sich mehrere Intensitätsstufen etabliert. Sie reichen vom einfachen Expertenworkshop über Design-to-Cost-Projekte bis zu langfristigen Entwicklungspartnerschaften mit vertraglich vereinbarter Exklusivität. Die passende Form hängt von der Strategierelevanz der Ware, der Technologiefähigkeit des Lieferanten und dem Vertrauensgrad ab.

Rolle des Einkaufs

Der Einkauf koordiniert die Schnittstellen: Er wählt Kandidaten aus der Approved Vendor List (AVL) oder darüber hinaus aus, moderiert die Zusammenarbeit, verhandelt Geschäftsbedingungen und stellt sicher, dass Ergebnisse in den regulären Bestellprozess überführt werden. Ohne einkaufsseitige Steuerung drohen technische Erfolge ohne kommerzielle Nutzung.

Methoden und Vorgehen der Lieferanten-Co-Innovation

Erfolgreiche Co-Innovation folgt einem strukturierten Ablauf mit klarer Zieldefinition, Partnerauswahl, iterativer Entwicklung und Überführung in die Serie. Ad-hoc-Projekte ohne Methodik versanden typischerweise nach der ersten Testphase.

Partnerauswahl und Potentialanalyse

Am Anfang steht die systematische Identifikation von Lieferanten mit relevanten Technologien. Quellen sind das eigene Bieterregister, Lieferanteninnovationsdays, Messen und bestehende Leistungsdaten wie Quality (PPM) und Liefertreue. Bewertet werden Technologiekompetenz, Entwicklungskapazität, finanzielle Stabilität (Stichwort Lieferantenfinanzrisiko) und die Bereitschaft, eigene Know-how-Beiträge zu teilen.

Arbeitsvereinbarung und rechtlicher Rahmen

Vor dem ersten Workshop steht eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Für die Projektphase werden dann vertragliche Fragen geregelt: wem welche Ergebnisse gehören, ob Exklusivrechte oder Vorkaufsrechte vereinbart werden, und wie Rechte Dritter behandelt werden. Solche Regelungen sind individuell auszuhandeln und sollten rechtlich geprüft werden. Ergänzend werden Geschäftsbedingungen, Incoterms und die Vorgaben aus dem Änderungsmanagement festgelegt, damit spätere Konstruktionsänderungen sauber abgewickelt werden.

Iterative Entwicklung und Überführung in die Serie

Der eigentliche Entwicklungsprozess läuft in kurzen Schleifen: Konzeptentwurf, Musterbau, Tests, Anpassung. Der Einkauf begleitet mit Projektcontrolling und Terminüberwachung. Sobald ein Ergebnis serienreif ist, folgt die Kommerzialisierung – typischerweise über eine strukturierte Ausschreibung oder direkt über einen Abrufauftrag mit vereinbarten Rahmenkonditionen. Parameterpflege (MRP) im ERP-System stellt sicher, dass Stücklisten, Qualifikationen und Ersatzlieferanten konsistent geführt werden.

Wichtige KPIs für Supplier Co-Innovation

Wie jedes Beschaffungsinstrument muss Co-Innovation messbar sein. Die Kennzahlen kombinieren klassische Einkaufskennzahlen mit innovationspezifischen Werten und beantworten die Frage, ob sich der Aufwand wirtschaftlich lohnt.

Zeit- und Kostenkennzahlen

Zentrale Messgrößen sind die Verkürzung der Entwicklungszeit gegenüber ohne Lieferantenbeteiligung sowie die Realisierung von Kosteneinsparungen. Häufig gemessen wird die Purchase Price Variance (PPV) zwischen Standard- und Ist-Preisen neuer Teile; negative Abweichungen zeigen, ob Zielkosten aus Co-Innovation-Projekten tatsächlich erreicht werden. Die Funktionskostenrechnung hilft, Einsparungen auf Bauteil- und Funktionsebene nachzuweisen.

Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Neue Lösungen müssen die Serientauglichkeit beweisen. Bewährt sind Quality (PPM) in den ersten Serienmonaten, die Quote der Qualitätskosten (COPQ) für neu entwickelte Teile und die Reklamationsmanagement-Kennzahl Erstlösungsquote. Auch die Fill Rate des neuen Lieferanten in der Anlaufphase wird typischerweise überwacht.

Innovations- und Portfolio-Kennzahlen

Als Steuerungsgrößen haben sich etabliert: Anzahl laufender Co-Innovation-Projekte, der Anteil des Einkaufsvolumens mit innovationsaktiven Lieferanten sowie die Umsetzungsquote, also der Anteil der Projekte, die tatsächlich in Serienaufträge münden. Diese Zahlen verhindern, dass Co-Innovation zu einer Showcase-Aktivität wird, und geben Einkaufsleitungen Argumente für Ressourcenzuteilung.

Risiken und Kontrollen bei der Lieferanten-Co-Innovation

Co-Innovation verlagert Wissen an externe Partner und schafft Abhängigkeiten. Ohne gezielte Kontrollen können geistiges Eigentum abwandern, Wechselkosten wachsen oder Projekte an unzuverlässige Partner gebunden werden.

Geistiges Eigentum und Know-how-Abfluss

Der größte Einzelfaktor ist die Abgrenzung des geistigen Eigentums. Wer entwickelt weiter, wer darf Ergebnissen mit anderen Kunden nutzen, welche Restriktionen gelten nach Projektende? Solche Punkte müssen im Vertrag fixiert und nicht erst im Streitfall geklärt werden. Zusätzlich empfiehlt sich eine sorgfältige Auswahl, weil ein Lieferant, der parallel für Wettbewerber entwickelt, Interessenkonflikte aufweisen kann.

Abhängigkeit und Wechselkosten

Wer gemeinsam entwickelt, bindet sich oft an den Partner, weil geplante Prozesse auf dessen Maschinen und Werkzeugen basieren. Dem wirkt eine zweite Quelle in kritischen Bereichen entgegen: Für kritische Teile wird parallel ein Alternativlieferant qualifiziert, dokumentiert in der Approved Vendor List (AVL). Für Werkzeug- und Musteraufträge helfen Instrumente wie eine Penalty Clause bei Terminverzug oder eine Bank Garantie bei Vorauszahlungen.

Finanzielle und operative Kontrollen

Während der Projektphase kann ein Lieferant in Vorleistung gehen; bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten droht Projektabbruch. Bewährt sind regelmäßige Wirtschaftsprüfungen, Meilensteinabnahmen vor Vorauszahlungen und ein klares Reklamationsmanagement für Musterqualität. Auch die laufende operative Integration – Pufferlager für Anlaufphasen, klarer Bestellprozess, geregelte Bieterkommunikation – gehört zu den Kontrollinstrumenten. Bei der späteren Ausschreibung zusätzlicher Stückzahlen kann das Bieterregister verdeutlichen, wer über relevante

Entwicklungsergebnisse verfügt.

Aktuelle Entwicklungen in der Lieferanten-Co-Innovation

Mehrere Trends verändern die Praxis: Nachhaltigkeitsanforderungen, Digitalisierung der Zusammenarbeit und verschärfte Lieferkettendue-Diligence-Anforderungen erhöhen die Komplexität, erleichtern aber auch die Koordination.

Nachhaltigkeit als Co-Innovationsthema

Recyclingfähige Werkstoffe, CO₂-arme Vorprodukte und zirkuläre Bauteilkonzepte werden zunehmend gemeinsam mit Lieferanten entwickelt. Methoden wie der Product Environmental Footprint (PEF) liefern hierfür vergleichbare Kennzahlen, mit denen Materialalternativen bewertet werden. Der Einkäufer wird damit zum Treiber von Materialinnovationen, weil er Marktanforderungen und Vorschriften in technische Zielvorgaben übersetzt.

Digitalisierung der Zusammenarbeit

Gemeinsame Entwicklungsumgebungen, digitale Datenaustauschformate und strukturierte Lieferantenportale reduzieren Abstimmungsaufwand erheblich. Bis zur Praxisreife erscheint allerdings wichtig: Der Datenaustausch muss im Unternehmen wie beim Lieferanten in die regulären Systeme – ERP, Änderungsmanagement, Qualitätsdaten – eingespeist werden, damit keine Inselprojekte entstehen.

Einkäufer als Innovationsmanager

Das Rollenprofil verschiebt sich: Einkäufer werden zunehmend erwartet, technikaffin zu sein, Wertanalyse-Methoden zu beherrschen und Lieferantenpotential systematisch zu erschließen. Projekteinkauf und klassische Produktbeschaffung verschmelzen dabei zunehmend zu einer integrierten Verantwortung für Kosten, Technologie und Risikomanagement über den gesamten Lebenszyklus.

Typische Kennzahlen

Entwicklungszeitverkürzung: typischerweise 10–30 %

Vergleich zu Projekten ohne Lieferantenbeteiligung

Umsetzungsquote: typischerweise > 50 %

Anteil der Co-Innovation-Projekte, die in Serienaufträge münden

Quality (PPM) in Anlaufphase: typischerweise < 500 PPM

Fehlerquote neu entwickelter Teile in den ersten Serienmonaten

Purchase Price Variance (PPV): typischerweise ≤ 0 %

Ziel von Co-Innovation-Projekten sollten nicht überschritten werden

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer wollte die Kosten eines hauseigenen Antriebselements senken und die Liefertreue verbessern. Der Einkaufsleiter identifizierte in seinem Bieterregister zwei Spezialgusshersteller mit relevanten Fertigungsverfahren und lud beide zu einem Design-to-Cost-Workshop ein. Nach einer Vertraulichkeitsvereinbarung und einem Proof of Concept

Beschaffung genannten Testauftrag an einen der Hersteller entstand in drei Iterationen ein optimiertes Bauteil mit geringerer Wandstärke und besseren Fertigungstoleranzen.

- Auswahl der Partner über das Bieterregister und Qualitätsdaten (Quality PPM) statt über reine Preisausschreibungen
- Vertragliche Regelung von geistigem Eigentum und Exklusivität vor Projektstart, Abstimmung der Geschäftsbedingungen
- Serienvorbereitung mit zweiter Quelle in der Approved Vendor List (AVL) zur Reduzierung des Lieferantenfinanzrisikos
- Überführung in den Serienabruf mit Parameterpflege (MRP) und laufender PPV-Kontrolle gegen die Zielkosten

Fazit

Supplier Co-Innovation ist mehr als eine gut befreundete Lieferantenbeziehung: Es ist ein strukturiertes Beschaffungsinstrument mit messbaren Zielen, klaren Vertragsregeln und definierten Übergängen in die Serie. Der Vorteil liegt darin, dass Lieferantenkompetenzen dort genutzt werden, wo sie entstehen – in der Entwicklung. Der Nachteil sind erhöhte Anforderungen an Recht, Abhängigkeitsmanagement und Projektsteuerung. Wer diese Kontrollen systematisch aufbaut, kann Entwicklungszeiten verkürzen, Kosten senken und ein nachhaltiges Beschaffungsportfolio aufbauen. Für technische Einkäufer wird Co-Innovation damit zur Schlüsselkompetenz der nächsten Dekade.

Häufige Fragen

Was bedeutet Supplier Co-Innovation?

Supplier Co-Innovation bezeichnet die frühzeitige, strukturierte Zusammenarbeit mit Lieferanten an Produkt- oder Prozessinnovationen. Der Lieferant entwickelt nicht nur nach Vorgaben, sondern trägt aktiv technische Lösungen bei. Der Einkäufer moderiert die Zusammenarbeit, sichert die Vertragsbedingungen und überführt Ergebnisse in den Bestellprozess.

Welche Vorteile bietet die Zusammenarbeit mit Lieferanten bei Innovationen?

Typische Vorteile sind kürzere Entwicklungszeiten, geringere Funktionskosten durch Fertigungsoptimierung, bessere Materialauswahl und höhere Serientauglichkeit. Zusätzlich entsteht eine engere Partnerschaft, die sich in Liefertreue und Qualität auszahlt. Voraussetzung ist eine klare vertragliche Regelung von geistigem Eigentum und Abhängigkeiten.

Wie beginnt man ein Co-Innovation-Projekt mit einem Lieferanten?

Am Anfang steht eine Potentialanalyse: Welche Bauteile oder Funktionen bieten relevantes Verbesserungspotential? Danach folgt die Partnerauswahl aus dem Bieterregister oder aus der Approved Vendor List, eine Vertraulichkeitsvereinbarung und ein definiertes Pilotprojekt, häufig als Proof of Concept Beschaffung. Erst nach erfolgreicher Phase erfolgt die Überführung in reguläre Rahmenverträge.

Welche Risiken hat Supplier Co-Innovation?

Die wichtigsten Risiken sind Know-how-Abfluss, wachsende Wechselkosten durch Tiefe der Zusammenarbeit und wirtschaftliche Ausfallrisiken des Partners. Diese lassen sich durch Vertraulichkeitsvereinbarungen, definierte Eigentumsregeln, eine zweite Quelle und Meilensteinabnahmen vor Vorauszahlungen kontrollieren. Auch eine sorgfältige Auswahl nach

finanzieller Stabilität reduziert das Risiko.

Wie misst man den Erfolg von Lieferanten-Co-Innovation?

Typische Kennzahlen sind Entwicklungszeitverkürzung, realisierte Kostenersparnis (oft gemessen über Purchase Price Variance), Quality PPM in der Serienanlauf und die Umsetzungsquote der Projekte in Serienaufträge. Ergänzend werden der Anteil innovationsaktiver Lieferanten am Einkaufsvolumen und die Qualitätskosten (COPQ) neuer Teile beobachtet.

Welche Rolle spielt der Einkauf bei Co-Innovation?

Der Einkauf ist Bindeglied zwischen Entwicklung, Qualitätsmanagement und Lieferant. Er identifiziert Partner, verhandelt vertragliche Rahmenbedingungen wie Geschäftsbedingungen und geistiges Eigentum, steuert das Projekt und überführt Ergebnisse in Ausschreibungen und Abrufe. Ohne diese kommerzielle Steuerung drohen technische Erfolge ohne wirtschaftlichen Nutzen.