

# Supplier Innovation Challenge: Lieferanten gezielt als Innovationspartner gewinnen

Der Supplier Innovation Challenge ist ein strukturierter, oftmals Wettbewerbscharakter tragender Prozess, mit dem Unternehmen externe Lieferanten und Entwicklungspartner gezielt zur Einbringung innovativer Lösungen aufruft. Er verlagert die Innovationsquelle teilweise auf die Lieferantenseite und nutzt dort vorhandenes Technologie- und Prozesswissen. Für technische Einkäufer ist er ein Instrument, um Engineering-Kapazitäten zu entlasten, Time-to-Market zu verkürzen und kosten- oder materialsparende Lösungen zu identifizieren.

## Das Wichtigste in Kürze

- Der Supplier Innovation Challenge ist ein strukturierter Aufruf an Lieferanten, Lösungen für ein konkretes technisches Problem oder eine Produkthanforderung einzureichen.
- Typische Ziele sind Kostenreduktion, Materialsubstitution, Verkürzung der Entwicklungszeit und Erweiterung des Lieferantenportfolios.
- In der Praxis sind Herausforderungen oft auf 8 bis 16 Wochen Befristung mit definierten Prüf- und Auswahlphasen angelegt.
- Erfolgreiche Konzepte werden häufig über Pilot Run und Abnahmekriterien in die Serienintegration überführt.
- Wichtige Rahmenbedingungen sind Vertraulichkeitsvereinbarungen, klare Bewertungskriterien und ein Cross-Functional Sourcing-Team.
- Der Ansatz verknüpft strategisches Einkaufsmanagement mit Produktlebenszyklusmanagement und Beschaffungsinnovation.

## Definition: Supplier Innovation Challenge

Eine Supplier Innovation Challenge ist ein von einem abnehmenden Unternehmen initiiertes, zeitlich begrenzter Wettbewerb oder Aufruf, bei dem Lieferanten, Entwickler und Dienstleister Lösungen für definierte technische oder wirtschaftliche Problemstellungen einreichen. Sie gehört zum Instrumentarium des innovativen Lieferantenmanagements und unterscheidet sich vom klassischen Request for Proposal durch den Fokus auf offene Lösungsbeiträge statt vorgegebener Lastenheft-Erfüllung.

## Abgrenzung zu klassischen Ausschreibungen

In einer herkömmlichen Ausschreibung definiert der Einkäufer das Spezifikationsniveau und vergleicht Angebote primär über Preis, Kapazität und Qualität. Bei einer Innovation Challenge stellt das Unternehmen ein Problem dar und lässt Lösungswege bewusst offen. Das erweitert die Lösungsmenge, erfordert jedoch eine strukturierte Bewertung durch Technik und Einkauf gemeinsam. Der Übergang zur klassischen Beschaffung erfolgt dann, wenn ein Konzept übernommen wird und verbindliche Anforderungen entstehen.

## Einordnung in das Lieferantenmanagement

Die Challenge ergänzt das Lieferantenportfolio um Elemente der Beschaffungsinnovation: Bestehende Lieferanten werden als Entwicklungspartner aktiviert, neue Anbieter treten niedrigschwellig in Kontakt. Damit verbindet sie strategisches Category Management mit operativer Beschaffung und kann bestehende Prozesse wie den Abweichungsworkflow Preis oder den Kapazitätsabgleich Lieferant flankieren, wenn neue Lösungen in bestehende Rahmenverträge integriert werden.

## Ziele und Anwendungsgebiete

Der Einsatz lohnt sich vor allem dort, wo interne Engineering-Ressourcen begrenzt sind, Material- oder Technologiewechsel anstehen oder bestehende Bauteile am Produktlebenszyklusmanagement-Ende unter Kostendruck stehen. Je nach Zielsetzung variieren Fragestellung, Teilnehmerkreis und Bewertungssystematik erheblich.

### Kosten- und Materialsubstitution

Ein häufiges Ziel ist die Substitution teurer Bauteile oder Werkstoffe. Lieferanten können Alternativen vorschlagen, die bei gleichbleibender Funktion eine günstigere Fertigung ermöglichen, etwa durch angepasste Konstruktionsweise oder alternative Werkstoffe. Wichtig ist, dass Vorschläge über den gesamten Lebenszyklus bewertet werden: Bauteilkosten sinken möglicherweise, Prüf- und Qualifikationsaufwand steigt. Product Carbon Footprint (PCF) und Nachhaltigkeitskriterien werden zunehmend als Zusatzziel in die Fragestellung aufgenommen.

### Technologie- und Prozessinnovationen

Challenges eignen sich zur Erschließung neuer Fertigungsverfahren, etwa additiver Fertigung, fortschrittlicher Umformtechniken oder neuer Verbindungstechnologien. Der Lieferant bringt Prozesswissen ein, das der Abnehmer nicht intern vorhält. Gelingt die Integration, kann sich daraus eine strategische Partnerschaft mit Modular Sourcing-Charakter ergeben, bei der der Lieferant ganze Funktionsmodule statt Einzelteile verantwortet.

### Lieferkette und Beschaffungslogistik

Auch Versorgungsfragen lassen sich challenge-basiert angehen: Resilienz bei kritischen Komponenten, Regionales Sourcing oder logistische Konzepte wie Cross Docking zur Verkürzung der Durchlaufzeiten. In Phasen mit Engpasssituationen oder beim Ramp-Down-Management auslaufender Produkte können Lieferanten Vorschläge zur Umverteilung von Kapazitäten oder zur Restmengenbewirtschaftung einbringen.

## Methoden und Vorgehen einer Supplier Innovation Challenge

Eine wirksame Challenge folgt einem klar gegliederten Phasenmodell. In der Praxis haben sich vier bis fünf Phasen etabliert, von der Problemformulierung bis zur Serienintegration. Die Steuerung liegt typischerweise bei einem Cross-Functional Sourcing-Team aus Einkauf, Technik, Qualität und ggf. Logistik.

### Phase 1: Problemdefinition und Freigabe

Ausgangspunkt ist eine präzise, aber nicht überreglementierte Problemstellung mit Rahmenbedingungen wie Volumen, Baugröße, Kostenziel und regulatorischen Randbedingungen. Die Definition der Abnahmekriterien für einen späteren Transfer erfolgt möglichst früh, damit Teilnehmer ihre

Lösungen danach ausrichten können. Parallel sind Vertraulichkeitsvereinbarungen und geistige Eigentumsrechte zu klären, bevor interne Informationen an Externe fließen.

- Problemstellung mit technischen Randbedingungen formulieren
- Kosten-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsziele definieren
- Vertraulichkeitsvereinbarung und IP-Regelung vorbereiten

## **Phase 2: Aufruf und Einreichungsphase**

Der Aufruf richtet sich an den bestehenden Lieferantenstamm und ausgewählte externe Anbieter. Die Einreichungsfrist liegt häufig zwischen vier und zwölf Wochen. Formate reichen von kurzen Lösungsskizzen bis zu detaillierten technischen Konzepten. Um die Teilnahme qualifizierter Mittelständler nicht an Formalia zu scheitern, hat sich ein stufenloses, schlankes Einreichungsformat bewährt, das später bei Shortlist-Eintritt vertieft wird.

## **Phase 3: Bewertung und Shortlist**

Die Bewertung erfolgt anhand vorab definierter Kriterien: technische Machbarkeit, Kostenwirkung, Umsetzungszeit, Lieferantenfähigkeit und Nachhaltigkeitsaspekte. Ein strukturiertes Scoring, wie es auch aus der Lieferantenbewertung bekannt ist, erhöht Nachvollziehbarkeit und reduziert Subjektivität. Für in die engere Wahl genommene Anbieter folgen oft Prüfmuster, ein Pilot Run oder erste Funktionsproben nach vorläufiger Prüfanweisung.

## **Phase 4: Qualifizierung und Serienintegration**

Die Gewinnerkonzepte durchlaufen die üblichen Qualifizierungsschritte der Beschaffungsqualität: Bemusterung, Erstbemusterungsfreigabe, Konformitätserklärung der Komponenten und Festlegung eines Lieferantenqualitätsziels für die Serienphase. Parallel werden Rahmenverträge ausgehandelt; hier können neue Preisstrukturen entstehen, die über den etablierten Abweichungsworkflow Preis abgebildet werden. Erst danach erfolgt die Hochstufung im Lieferantenportfolio.

## **Wichtige KPIs und Erfolgsfaktoren**

Der Erfolg einer Challenge lässt sich messen, sofern Zielgrößen vorab definiert werden. Bewährte Kennzahlen stammen teils aus dem Projektmanagement, teils aus der klassischen Lieferantenbewertung.

### **Kennzahlen für Durchführung und Ergebnis**

Relevant sind die Zahl qualifizierter Einreichungen, der Anteil umgesetzter Konzepte, die erreichte Kosten- oder Material-Einsparung sowie die Zeit vom Aufruf bis zur Serienfreigabe. Für die Beteiligungsqualität lassen sich auch interne Kennzahlen heranziehen, etwa die Requisition Cycle Time als Indikator dafür, wie zügig eingereichte Konzepte intern bearbeitet werden.

### **Weiche Erfolgsfaktoren**

Häufig entscheidet weniger die Fragestellung als die interne Organisation über den Erfolg: klare Entscheidungskompetenzen, kurze Feedback-Zyklen an Teilnehmer und Sichtbarkeit des Einkaufs in der Entwicklung. Unternehmen, die Challenges einmalig durchführen, erzielen in der Praxis geringere Effekte als solche, die sie als wiederkehrendes Format in eine Category Governance einbetten.

## Risiken, Kontrollen und rechtliche Rahmenbedingungen

Trotz der Vorteile birgt der Ansatz Risiken, die durch klare Regeln beherrschbar bleiben. Besondere Aufmerksamkeit verdienen Vertraulichkeit, geistiges Eigentum und die nachgelagerte Lieferantenqualifizierung.

### Vertraulichkeit und geistiges Eigentum

Eingereichte Konzepte können bestehende Patente des Abnehmers berühren oder selbst schutzfähige Ideen enthalten. Vorab zu klären sind Nutzungsrechte an Einreichungen, Vergütungsregeln für übernommene Konzepte und der Umgang mit Hintergrundwissen. Eine rechtliche Prüfung im Einzelfall, insbesondere bei kartellrechtlich relevanten Ausschreibungsformaten im öffentlichen Bereich, ist zu empfehlen.

### Qualität und Fehlschlagrisiken

Vielversprechende Konzepte scheitern in der Praxis nicht selten an Serientauglichkeit, Kapazität oder Prozessstabilität. Kontrollen deshalb: definierte Abnahmekriterien je Projektphase, verbindliche Prüfanweisungen für Bemusterungsteile und ein eskalierender Abweichungsprozess bei Qualitätsproblemen. Kommt es nach Übernahme zu Mängeln, folgt die strukturierte Reklamationsbewertung und ggf. ein Lieferanten-ESG-Verbesserungsplan, wenn auch Nachhaltigkeitsverpflichtungen betroffen sind.

### Abhängigkeitsrisiken

Innovation Challenges können technisch hervorragende, aber wirtschaftlich fragile Anbieter hervorbringen. Vor der Hochstufung ist deshalb eine finanzielle und kapazitative Prüfung sinnvoll, ergänzt um Sicherheitskapazität oder Zweitquellen-Strategien. Auch Mindestbestand-Zusagen für kritische Umstellungsphasen sind ein gängiges Instrument zur Absicherung des Übergangs.

## Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Supplier Innovation Challenges werden zunehmend digital organisiert und mit Nachhaltigkeits- und Resilienzzielen verknüpft. Das verändert Vorgehen und Teilnehmerstruktur spürbar.

### Digitale Plattformen und Datenbasis

Digitale Beschaffungsplattformen ermöglichen breitere Aufrufe, strukturierte Einreichungsformate und automatisierte Vorprüfung. Mit Anreicherung um Stammdaten und Content Enrichment lassen sich Lieferantenprofile deutlich präziser matchen. Auch die Automatische Spend-Klassifizierung hilft, interne Beschaffungsvolumen zu identifizieren, für die ein Innovationsaufruf wirtschaftlich sinnvoll ist.

### Nachhaltigkeit, Regionalsourcing und Resilienz

Immer mehr Challenges zielen auf CO<sub>2</sub>-Reduktion entlang der Wertschöpfung, messbar über den Product Carbon Footprint (PCF) einzelner Bauteile, oder auf den Aufbau regionaler Alternativen im Sinne von Onshoring. Damit verschiebt sich der Fokus von reinen Kosteneinsparungen hin zu Lieferkettensicherheit und regulatorischer Absicherung, etwa bei Produktanforderungen und Lieferkettensorgfaltspflichten.

## Typische Kennzahlen

### Qualifizierte Einreichungen: typischerweise 5–30 je Challenge

Richtwert aus der Praxis; abhängig von Ausschreibungsbreite und Branchenattraktivität

### Umsetzungsquote: häufig 10–30 %

Anteil der Einreichungen, die über Shortlist und Bemusterung in die Serie gelangen

### Time-to-Integration: typischerweise 6–18 Monate

Zeit vom Aufruf bis zur Serienfreigabe, je nach Qualifizierungsaufwand

### Kosteneinsparung umgesetzter Konzepte: häufig 5–20 % je Baugruppe

Bruttoeinsparung vor Qualifizierungskosten, im Einzelfall zu prüfen

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer stand vor sinkenden Margen bei einer komplexen Aluminium-Baugruppe im ausgelaufenen Entwicklungsstatus. Statt einer klassischen Neuausschreibung initiierte der Einkauf eine Supplier Innovation Challenge mit zwölf Wochen Einreichungsfrist, die über bestehende Lieferantenbeziehungen und eine Branchenplattform ausgeschrieben wurde. Eingereicht wurden 23 Konzepte, von denen vier in die Shortlist kamen und als Bemusterungsmuster geprüft wurden. Ein Anbieter überzeugte mit einem redesignten Gehäusekonzept, das mit dem bestehenden Fertigungsprozess des Abnehmers kombinierbar war.

- Problemstellung mit Kostenziel und Abnahmekriterien vorab definiert
- Cross-Functional Sourcing-Team aus Einkauf, Konstruktion und Qualität bewertete die Einreichungen mit Scoring-Modell
- Pilot Run über 200 Teile mit vorläufiger Prüfanweisung vor Serienfreigabe
- Absicherung der Umstellungsphase über Mindestbestand und Zweitquelle

## Fazit

Der Supplier Innovation Challenge verlagert Innovationsleistung dorthin, wo Prozess- und Materialwissen tatsächlich sitzt: bei den Zulieferern. Für Einkaufsorganisationen ist sie ein wirksames Instrument, um Kosten, CO2-Bilanz und Lieferkettensicherheit gleichzeitig zu adressieren. Voraussetzung sind präzise Problemstellungen, transparente Bewertungskriterien und rechtlich saubere Regelungen zu Vertraulichkeit und geistigem Eigentum. Wer Challenges als wiederkehrendes Format in Lieferantenstrategie und Category Management einbettet, erzielt in der Praxis deutlich nachhaltigere Ergebnisse als mit Einzelfallaktionen. Ergänzt um klare Qualifizierungs- und Absicherungsprozesse wird der Ansatz damit zu einem festen Baustein moderner Beschaffung.

## Häufige Fragen

### Was ist eine Supplier Innovation Challenge?

Es handelt sich um einen zeitlich begrenzten, oft Wettbewerbscharakter tragenden Aufruf an Lieferanten und externe Entwickler, Lösungen für ein konkretes technisches oder wirtschaftliches Problem einzureichen. Anders als bei einer klassischen Ausschreibung bleibt der Lösungsweg offen. Das Unternehmen bewertet die Konzepte strukturiert und übernimmt geeignete Ansätze in Qualifizierung und Serie.

## **Wie läuft eine Supplier Innovation Challenge ab?**

Typischerweise in vier Phasen: Problemdefinition mit Abnahmekriterien, Aufruf und Einreichungsfrist von häufig vier bis zwölf Wochen, strukturierte Bewertung und Shortlist mit Bemusterung, anschließend Qualifizierung über Pilot Run bis zur Serienintegration. Die Steuerung übernimmt meist ein Cross-Functional Sourcing-Team aus Einkauf, Technik und Qualität.

## **Welche Ziele verfolgt eine Supplier Innovation Challenge?**

Häufige Ziele sind Kosten- und Materialsubstitution, Zugriff auf neue Fertigungstechnologien, Verkürzung der Entwicklungszeit sowie Resilienz- und Nachhaltigkeitsziele wie CO2-Reduktion. Auch der Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen und die Verbreiterung des Lieferantenportfolios zählen dazu.

## **Was unterscheidet eine Innovation Challenge von einem Request for Proposal?**

Beim RFP definiert der Abnehmer die Spezifikation und vergleicht Angebote anhand vordefinierter Kriterien wie Preis, Kapazität und Qualität. Bei der Challenge stellt er ein Problem dar und lässt Lösungswege offen, sodass Lieferanten eigene technische Ansätze einbringen. Erst nach Auswahl des Konzepts gehen die Anforderungen in die üblichen Beschaffungsprozesse über.

## **Wie werden Einreichungen bei einer Innovation Challenge bewertet?**

Bewertet wird typischerweise nach technischer Machbarkeit, Kostenwirkung, Umsetzungszeit, Lieferantenfähigkeit und zunehmend Nachhaltigkeitskriterien. Ein Scoring-Modell mit vorab festgelegten Gewichten erhöht Nachvollziehbarkeit. Für Shortlist-Kandidaten folgen Prüfmuster, Pilot Run und Qualifizierung nach den üblichen Beschaffungsqualitäts-Standards.

## **Für welche Branchen eignen sich Supplier Innovation Challenges?**

Besonders verbreitet sind sie im Maschinenbau, in der Automobil- und Elektroindustrie sowie in der Prozess- und Medizintechnik, also überall dort, wo Bauteile und Module stark vom Fertigungswissen der Zulieferer abhängen. Auch für Beschaffungslogistik-Fragestellungen und Materialsubstitution ist das Format geeignet. Kleine Stückzahlen oder rein handelsübliche Produkte rechtfertigen den Aufwand dagegen meist nicht.