

# Offene Kalkulation: Transparente Kostenpartnerschaft mit Lieferanten

Die offene Kalkulation (Open-Book Costing) bezeichnet ein Verfahren im Einkauf, bei dem Lieferanten ihre Kostenstruktur – Material, Löhne, Maschinenstunden, Gemeinkosten und Gewinnmarge – gegenüber dem Kunden offenlegen. Ziel ist eine gemeinsame, nachvollziehbare Preisdiskussion auf Basis realer Daten statt reiner Vergleichsangebote. In der DACH-Industrie wird offene Kalkulation typischerweise bei langfristigen Serienlieferverträgen, Entwicklungsprojekten und Make-or-Buy-Entscheidungen eingesetzt.

## Das Wichtigste in Kürze

- Offene Kalkulation bedeutet, dass Lieferanten Kosten- und Margebasis gegenüber dem Einkaufspartner offenlegen.
- Sie setzt hohe Vertrauensfähigkeit voraus und wird häufig durch Vertraulichkeitsvereinbarungen abgesichert.
- Typische Einsatzfelder sind Rahmenabkommen, Langzeitserien, Lohnfertigung und Entwicklungsprojekte.
- Eine rechnergestützte Zielkalkulation (Should-Costing) dient als Gegenprobe zur offengelegten Kalkulation.
- Erfolg hängt maßgeblich von Auditrechten, definierten Kalkulationsregeln und regelmäßigen Preisanpassungsklauseln ab.

## Definition: Offene Kalkulation

Die offene Kalkulation ist eine Form der Preistransparenz, bei der der Lieferant dem Kunden seine kalkulatorische Kostenstruktur bis hin zur Marge zugänglich macht. Sie ist das Gegenteil der geschlossenen Kalkulation, bei der nur ein Endpreis genannt wird. Rechtlich handelt es sich um eine freiwillige vertragliche Vereinbarung, die den Charakter einer fortlaufenden Kooperationspflicht haben kann.

### Abgrenzung zur offenen Buchlage (Open Book)

Offene Kalkulation bezieht sich auf die Kalkulation eines Produkts oder einer Leistung – also Stücklistenkosten, Fertigungszeiten, Maschinensätze und Zuschläge. Open Book im engeren Sinne geht weiter und umfasst Einblick in die Buchhaltung, etwa Umsätze, Kostenstellen und Gewinnausweis. In der Praxis wird die offene Kalkulation häufig als Zwischenstufe gewählt, weil sie weniger sensibel ist und die Unternehmen leichter vertraglich regeln können.

### Einsatzfelder im Industrie-Einkauf

Die offene Kalkulation ist vor allem bei Leistungen sinnvoll, die nicht über einen freibleibenden Marktvergleich bepreist werden können: komplexe Bauteile mit Werkzeugbezug, Lohnfertigung, Montageleistungen oder Entwicklungsanteile. Auch bei langfristigen Rahmenabkommen mit flexiblen

Mengen hilft sie, Preisänderungen nachvollziehbar an Rohstoff- und Lohnentwicklung zu koppeln.

## Methoden und Vorgehen bei der offenen Kalkulation

Ein funktionierendes Modell verlangt klare Regeln, welche Kostenelemente offengelegt werden, auf welcher Datengrundlage und in welchem Takt sie aktualisiert werden. Ohne Methodik entartet offene Kalkulation schnell in eine Einweg-Informationspflicht für den Lieferanten.

### Kalkulationsleitfaden vereinbaren

Bewährt hat sich ein beidseitig abgestimmter Kalkulationsleitfaden: Er definiert Kostentypen (Material, Fertigung, Werkzeug, Logistikkosten, Vertrieb, Verwaltung, Marge), Planwerte wie Stundensätze und Materialindizes sowie den Aktualisierungsrhythmus, häufig halbjährlich oder jährlich. Ergänzend werden Bewertungskriterien festgelegt, mit denen Volumen, Komplexität und Risiko im Preis abgebildet werden.

### Should-Costing als Gegenprobe

Der Einkauf sollte parallel eine eigene Zielkalkulation auf Basis der Stückliste, erwartbarer Maschinensätze und Brutto-stundensätze erstellen. Diese Should-Cost-Analyse dient nicht als Kontrollinstanz im Sinne einer Prüfung, sondern als Gesprächsgrundlage: Weichen offengelegte Fertigungszeiten oder Materialmengen deutlich ab, zeigt das sowohl Einsparpotenziale als auch Kalkulationsfehler auf.

### Preisanpassungsmechanik

Statt jeder Änderung neu zu verhandeln, vereinbaren die Parteien Formeln, etwa eine Materialpreisgleitung gekoppelt an börsennotierte Indices oder eine Lohnkostengleitung. Die offene Kalkulation macht hier die Basis nachprüfbar; der Lieferant weist nach, dass eine Indexänderung tatsächlich in seiner Kostenstruktur ankommt.

## Wichtige KPIs zur Steuerung der offenen Kalkulation

Da offene Kalkulation Aufwand erzeugt, sollte der Erfolg messbar sein. Typische Kennzahlen verknüpfen Kostentransparenz mit konkreten Ergebnisbeiträgen und Prozessqualität.

### Ergebnisorientierte Kennzahlen

Zentrale Größen sind die realisierte Kostensenkung gegenüber Baseline, die Kalkulationsgenauigkeit als Abweichung zwischen offengelegten und nachträglich festgestellten Kosten sowie der Anteil des Einkaufsvolumens, das unter offener Kalkulation abgewickelt wird. In der Praxis liegen valide Abweichungen unterhalb von fünf Prozent häufig als Zielgröße.

### Prozess- und Lieferantenkennzahlen

Ergänzend eignen sich Kennzahlen aus dem Lieferantenmanagement wie Liefertermintreue oder Wareneingangsdurchlaufzeit, um zu prüfen, ob Preisänderungen tatsächlich mit Leistungs- oder Kostenveränderungen korrelieren. Auch die Zahl der akzeptierten Kalkulationsaktualisierungen pro Jahr zeigt, ob der Mechanismus lebendig bleibt.

## Risiken und Kontrollen bei der offenen Kalkulation

Offene Kalkulation schafft Informationsasymmetrie auf Kundenseite – aber nur, wenn die Daten

verlässlich sind. Gleichzeitig entstehen Risiken für beide Seiten: strategische Informationsverluste, artefizielle Kostenschraubstücke und Vertrauensverlust bei unsachgemäßer Handhabung.

### **Datenqualität und Verifizierung**

Der größte Fehler in der Praxis ist die kritiklose Übernahme der offengelegten Daten. Präzise Verifizierung erfordert ein Auditrecht: Der Kunde darf Belege prüfen, Produktionsdaten einsehen oder Probezeiten messen. Einschränkend gilt: Das Auditrecht sollte vertraglich auf den Kalkulationskontext begrenzt werden, um Wettbewerbsgefahren für den Lieferanten zu begrenzen.

### **Reputations- und Vertrauensrisiken**

Wer offengelegte Daten über Volumen oder Margen gegenüber anderen Lieferanten oder in Ausschreibungen verwendet, riskiert ein Reputationsrisiko im Einkauf und verliert langfristig die Offenlegungsbereitschaft. Ein definierter Datenkreislauf, klare Vertraulichkeitsabmachungen und eine Nichtweitergabeverpflichtung sind Mindeststandard.

### **Verzerrte Anreize**

Offene Kalkulation kann Lieferanten dazu verleiten, Gemeinkosten breit zu streuen oder Investitionen in Effizienz zu scheuen, weil jede Einsparung im nächsten Update vom Kunden abgeschöpft würde. Gewinnteilungs- oder Zielkostenmodelle verhindern dies, indem sie dem Lieferanten einen vereinbarten Anteil der realisierten Einsparung belassen.

## **Vertragliche und rechtliche Aspekte**

Die offene Kalkulation ist primär Vertragsrecht, nicht regulatorisch vorgegeben. Wichtig ist, Datenpflichten, Geheimhaltung, Auditrechte, Anpassungsmechanik und Konsequenzen bei falschen Angaben sauber zu regeln. Rechts- oder steuerrechtliche Wirkungen – etwa bei Kartellrecht oder steuerlicher Gewinnermittlung – sollten im Einzelfall geprüft werden.

### **Vertraulichkeit und Geheimschutz**

Offengelegte Kalkulationsdaten sind Geschäftsgeheimnisse. Erforderlich sind eine eingeschränkte Zweckbindung (nur für diese Vertragsbeziehung), ein definierter Empfängerkreis und Sicherheitsstufen für übermittelte Daten. Bei Exportgeschäft können zusätzliche Themen wie eine Langzeit-Lieferantenerklärung (LLE) oder Carnet (ATA) für Warenproben relevant werden, die aber unabhängig von der Kalkulationsmethode zu regeln sind.

### **Audit- und Nachweispflichten**

Vertraglich üblich ist ein Auditrecht, das dem Kunden erlaubt, die Kalkulation auf Basis von Belegen zu prüfen – zum Beispiel Materialabrechnungen, Lohn- und Lohnnebenkostennachweise oder Maschinenabschreibungen. Falsche Angaben sollten Sanktionen auslösen, etwa eine Rückerstattungspflicht oder ein außerordentliches Kündigungsrecht.

## **Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung**

Offene Kalkulation wird zunehmend digital unterstützt: Datenplattformen, standardisierte Kalkulationstemplates und automatisierte Index-Feeds reduzieren den Abstimmungsaufwand. Gleichzeitig rücken Nachhaltigkeits- und CO2-Kosten in die Kalkulation, was die Transparenz weiter ausbaut.

## Digitale Kollaboration mit Lieferanten

Moderne Lieferantenintegration umfasst geteilte Kalkulationsmodelle, in denen beide Parteien Parametern pflegen und Änderungen versioniert dokumentieren. Das verkürzt Preisupdate-Zyklen und schafft eine gemeinsame Datenbasis, die auch für Einkaufsplanung, Forecast-Fehler-Analyse und Ramp-Down-Management nutzbar ist.

## Erweiterung um Nachhaltigkeit und Compliance

Zunehmend verlangen Kunden Nachweise zu Energiekosten, CO<sub>2</sub>-Intensität oder Compliance-Kosten in der Kalkulation. Das geht in Richtung offener Nachhaltigkeitskalkulation: Die logische Struktur ähnelt der klassischen offenen Kalkulation, nur dass zusätzlich Emissionsfaktoren und Zertifikatskosten offenlegt werden. Auch Themen wie Lieferantenbonitätsprüfung fließen stärker in die Bewertung ein, weil Kalkulationsrisiken und Zahlungsfähigkeit gekoppelt sind.

## Typische Kennzahlen

### Kalkulationsgenauigkeit: Abweichung typischerweise < 5 %

Abweichung zwischen offengelegten und nachträglich festgestellten Kosten

### Realisierte Kostensenkung: typischerweise 2–5 % p. a. bei relevantem Volumen

gegenüber Baseline-Vereinbarung gemessen

### Abdeckungsgrad offener Kalkulation: häufig 20–40 % des strategischen Einkaufsvolumens

Anteil des Volumens unter offener Kalkulation

### Preisanpassungszyklus: typischerweise halbjährlich bis jährlich

Takt der Kalkulationsaktualisierung

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezieht ein komplexes Druckgussteil über ein dreijähriges Rahmenabkommen. Statt jährlich mehrere Angebote einzuholen, vereinbart er mit dem Lieferanten offene Kalkulation: Alle sechs Monate legt der Lieferant eine aktualisierte Kalkulation mit Materialkosten, Fertigungsstundensätzen, Werkzeugkosten und einer festgelegten Marge vor. Der Einkauf führt parallel eine eigene Should-Cost-Kalkulation auf Basis der Stückliste und vergleicht beide. Bei einer wesentlichen Preissteigerung durch Energiekosten verlangt der Kunde den Nachweis über Energieverbräuche je Tonne Gussteil – die Recherche zeigt ein Einsparpotenzial durch Ofenoptimierung, das per Gewinnbeteiligung geteilt wird.

- Kalkulationsleitfaden mit definierten Kostentypen und halbjährlichem Update-Zyklus
- Should-Cost-Analyse als interne Gegenprobe zur offengelegten Kalkulation
- Vertragliches Auditrecht auf Belegbasis, begrenzt auf den Kalkulationskontext
- Vereinbarte Gewinnteilung für realisierte Effizienzgewinne zum Anreizausgleich

## Fazit

Die offene Kalkulation ist ein wirksames Instrument, um Preisverhandlungen von der reinen Positionsverteidigung zur faktengestützten Zusammenarbeit zu entwickeln. Sie zahlt besonders bei langfristigen, komplexen oder mengenflexiblen Beschaffungen ein, wo Marktpreise allein keine Orientierung bieten. Voraussetzung sind verlässliche Daten, klar definierte Kalkulationsregeln und ein ausgewogenes Anreizsystem, das Effizienzgewinne nicht einseitig abschöpft. Wer offene Kalkulation mit

Should-Costing, Auditrechten und digitaler Lieferantenintegration kombiniert, erreicht in der Praxis nachhaltig stabilere Kostenstrukturen als mit reinen Preisverhandlungen. Die Investition in Methodik und Vertrauen amortisiert sich typischerweise über mehrere Vertragsperioden.

## Häufige Fragen

### Was bedeutet offene Kalkulation?

Offene Kalkulation bedeutet, dass ein Lieferant seine Kostenstruktur – Material, Löhne, Maschinenstunden, Gemeinkosten und Marge – gegenüber dem Kunden offenlegt. Der Kunde erhält Einblick, wie sich der Endpreis zusammensetzt. Damit unterscheidet sie sich grundlegend von der geschlossenen Kalkulation, bei der nur der Endpreis genannt wird.

### Wann lohnt sich offene Kalkulation im Einkauf?

Sie lohnt sich vor allem bei langfristigen Serienveträgen, Lohnfertigung, komplexen Bauteilen oder Entwicklungsprojekten, wo kein belastbarer Marktpreis existiert. Bei kurzfristigen, standardisierten Einkäufen ist der Aufwand meist nicht gerechtfertigt. Auch bei stark schwankenden Rohstoffpreisen hilft die offene Kalkulation, Preisänderungen faktengestützt zu bewerten.

### Was ist der Unterschied zwischen offener und geschlossener Kalkulation?

Bei der geschlossenen Kalkulation nennt der Lieferant nur den Endpreis ohne Kostenaufschlüsselung. Bei der offenen Kalkulation werden die Einzelkosten, Gemeinkostenzuschläge und die Marge offengelegt. In der Praxis existieren Zwischenstufen, etwa die Offenlegung nur der Direktkosten bei Vertraulichkeit der Marge.

### Welche Risiken hat offene Kalkulation für Lieferanten?

Lieferanten riskieren, dass sensible Kostendaten in künftigen Ausschreibungen oder gegenüber Wettbewerbern genutzt werden. Zudem kann die Offenlegung die Verhandlungsposition schwächen, wenn der Kunde Margen Informationen als Abschöpfungspotenzial nutzt. Vertraulichkeitsvereinbarungen, Zweckbindung und Gewinnbeteiligungsmodelle mindern diese Risiken.

### Was ist Should-Costing?

Should-Costing ist eine vom Einkäufer unabhängig erstellte Zielkalkulation, die aus Stückliste, Fertigungszeiten, Maschinensätzen und typischen Zuschlägen den „soll“-Preis eines Produkts ableitet. Sie dient als Gegenprobe zur offenen Kalkulation des Lieferanten und als Verhandlungsgrundlage. Weichen beide Rechnungen deutlich ab, zeigt das Potenziale oder Kalkulationsfehler.

### Ist offene Kalkulation verpflichtend?

Nein, offene Kalkulation ist keine gesetzliche Pflicht, sondern eine freiwillige vertragliche Vereinbarung zwischen den Parteien. Öffentliche Auftraggeber haben teilweise separate Transparenzregelungen, die aber unabhängig vom privaten offenen Kalkulationsmodell stehen. Im privaten Bereich bestimmt der Vertrag, ob und in welchem Umfang Offenlegung stattfindet.