

Should-Cost Library: Kostentransparenz als Fundament des strategischen Einkaufs

Die Should-Cost Library ist eine strukturierte Sammlung von Should-Cost-Analysen, also berechneten Sollkosten für eingekaufte Teile, Baugruppen und Leistungen. Sie bildet das interne Referenzsystem, mit dem Einkäufer Lieferantenpreise objektiv bewerten, Verhandlungen fundieren und bewerten können. Im B2B-Umfeld zählt sie zu den wirksamsten Instrumenten, um Preisverhandlungen von der Diskussionsebene auf die Kostenebene zu verlagern.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Should-Cost Library speichert Kostenaufschlüsselungen (Material, Fertigung, Gemeinkosten, Marge) als wiederverwendbare Referenzwerte.
- In der Praxis deckt sie typischerweise 20–40 % des Einkaufsvolumens ab, konzentriert auf A- und B-Teile.
- Should-Cost-Analysen liefern typischerweise Preisoptimierungspotenziale von 5–15 % gegenüber Angebotspreisen.
- Die Bibliothek muss regelmäßig gepflegt werden, da Materialpreise, Löhne und Wechselkurse die Rechenmodelle verändern.
- Sie verbindet Warengruppenmanagement, Marktmodell und Preisverhandlung zu einem systematischen Vorgehen.
- Technische Grundlage sind oft Treibermodelle, die aus wenigen Parametern (Gewicht, Werkstoff, Taktzeit) Kostenschätzungen ableiten.

Definition: Should-Cost Library

Eine Should-Cost Library ist ein zentraler, oft datenbankgestützter Bestand an Should-Cost-Modellen und Ergebnissen für wiederkehrende Einkaufsteile und Leistungen. Sie beantwortet die Frage, was ein Produkt unter Annahme eines effizienten Herstellungsprozesses kosten sollte – unabhängig vom tatsächlichen Angebotspreis. Damit dient sie als objektive Verhandlungs- und Bewertungsgrundlage im Einkaufsprozess.

Abgrenzung zur klassischen Preisanalyse

Die Preisanalyse betrachtet bezahlte Historienpreise und Marktvergleiche; die Should-Cost-Analyse zerlegt dagegen den Preis in seine Kostentreiber. Beide Ansätze ergänzen sich: Historiendaten zeigen Entwicklungen, das Should-Cost-Modell zeigt das Umverteilungspotenzial. Die Library speichert beide Sichtweisen und verknüpft sie mit Stammdaten wie Materialnummern und Lieferantenbezug. Ohne sauberes Master Data Governance verliert die Bibliothek schnell an Aussagekraft, da Zuordnungen zu Warengruppen und Teilstämmen veralten.

Bestandteile einer Should-Cost Library

Eine praxistaugliche Bibliothek enthält mehr als Zahlen: Kostenmodelle mit Rechenlogik, gültige

Annahmen zu Material- und Lohnkosten, Prozessparameter sowie Dokumentation der Herleitung. Häufig werden auch Angebotsvergleiche und Ergebnisprotokolle aus Verhandlungen abgelegt. So entsteht ein lernendes System, das mit jedem abgeschlossenen Preisgespräch präziser wird.

- Kostentreiber-Modelle je Technologie (z. B. Zerspanung, Spritzguss, Blechumformung)
- Material- und Energiepreisreferenzen mit Stichtagen
- Fertigungsparameter: Maschinenstundensätze, Rüstzeiten, Ausschussquoten
- Verhandlungshistorie und erzielte Ergebnisse

Aufbau und Methoden: Wie eine Should-Cost Library entsteht

Der Aufbau folgt typischerweise dem Warengruppenmanagement: Zunächst werden strategisch relevante Warengruppen priorisiert, dann werden für Leitteile detaillierte Sollkosten berechnet und als Referenz dokumentiert. Wichtig ist ein standardisiertes Methoden-Set, damit Ergebnisse vergleichbar bleiben.

Kostentreiber-Modelle (Bottom-up)

Bottom-up-Modelle zerlegen ein Teil in Material-, Fertigungs- und Logistikannteile. Aus Zeichnung, Werkstoff und Stückzahl werden Maschinenzeiten, Werkzeugkosten und Gemeinkostenzuschläge abgeleitet. Der Aufwand ist hoch, die Genauigkeit in der Praxis aber oft besser als $\pm 5\text{--}10\%$. Diese Modelle eignen sich für A-Teile mit hohem Volumen, etwa im Losaufteilung- und Feinplanungsumfeld der Einkaufskapazitäten.

Parametrische und statistische Modelle

Für C-Teile und Standardbauteile reichen häufig parametrische Ansätze: Few Key Parameters (Gewicht, Bearbeitungsgrad, Werkstoffklasse) steuern eine Kostenschätzung auf Basis historischer Datenpunkte. Solche Modelle sind schnell erstellt, benötigen aber laufend validierte Eingangsdaten. Datenqualität wird hier zum KPI-Thema – verwandt mit Data Quality KPIs im Stammdatenmanagement.

Integration von Markt- und Indexdaten

Should-Cost-Modelle veralten ohne Marktbezug. Materialindizes, Energiepreise und Lohnentwicklungen müssen regelmäßig eingespeist werden – analog zum Marktmodell und zu Mechanismen wie dem Alloy Surcharge bei metallischen Werkstoffen. Wer Lieferpreise mit Gleit- oder Indexklauseln steuert, braucht die Library, um Indexanpassungen nachrechnen und prüfen zu können.

Anwendung im Einkaufsprozess

Die Library entfaltet Wirkung an mehreren Stationen des Einkaufsprozesses: bei der Angebotsbewertung, in der Preisverhandlung, bei der Sourcing-Entscheidung und im laufenden Lieferantenmanagement. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse nicht in Schubladen verschwinden, sondern systematisch in Entscheidungen einfließen.

Angebotsbewertung und Ausschreibung

Schon bei der Ausschreibung liefert die Should-Cost Library belastbare Zielpreise und Preiskorridore. Der Fragenkatalog Ausschreibung kann um kostenseitige Nachfragen erweitert werden, etwa nach Arbeitsplänen oder Materialherkünften. So werden Angebote vergleichbar gemacht und Ausreißer früh erkannt – auch bei Exportabwicklung und Lieferkonditionen, die Kosten signifikant verschieben.

Verhandlungsführung

Im Preisgespräch verschiebt die Sollkostenanalyse die Argumentation von „Ihr Preis ist zu hoch“ hin zu „Ihre Rüstzeitannahme weicht um 40 % von unserem Modell ab“. Das schafft eine faktengestützte Verhandlungsebene und vermeide reine Ego-Verhandlungen. Soll-Bruchstücke, die der Lieferant nicht belegen kann, werden sichtbar – das ist häufig wirksamer als jeder Preisdruck.

Lieferantenentwicklung und laufende Preispflege

Im Rahmen von Lieferantenentwicklungskonzepten identifiziert die Library Potenziale bei Prozesskosten – etwa durch Designänderungen, Losgrößoptimierung oder Standortwechsel. Auch bei Lieferfähigkeit-Problemen oder Reklamationsbewertungen hilft die Kostensicht, folgenreiche Entscheidungen wirtschaftlich zu bewerten. Bei Wertsteigerungen durch konstruktive Änderungen (Design Sprint, First Article Inspection (FAI)) zeigt das Modell, wer welchen Benefit erhält.

Wichtige KPIs und Bewertung einer Should-Cost Library

Eine Library ohne Wirkungsmessung bleibt ein Zettelkasten. Praktikable Kennzahlen beziehen sich auf Abdeckung, Qualität der Modelle und finanziellen Nutzen.

Abdeckungs- und Qualitätskennzahlen

Typische Kennzahlen sind der Anteil des Einkaufsvolumens mit gültigem Should-Cost-Referenzwert, das Alter der Modelle sowie die Abweichung zwischen Soll- und Ist-Preisen. Hohe, dauerhafte Abweichungen deuten entweder auf Verhandlungspotenzial oder auf veraltete Modellannahmen hin – beides erfordert Handlung.

- Abdeckungsquote: % des Einkaufsvolumens mit gültigem Referenzwert (häufig Zielwert > 60 % für A-Teile)
- Modellalter: Anteil Modelle älter als 12 Monate (Ziel typischerweise < 20 %)
- Validierungsquote: Anteil der Modelle, die durch Angebotspreise kalibriert wurden

Nutzenkennzahlen

Der finanzielle Effekt wird über erzielte Einsparungen gegenüber Ausgangspreis und über die Verhandlungsrendite gemessen – also die Preisdifferenz zwischen Angebotspreis und durch Should-Cost-Argumentation erreichbarem Preis. In der Praxis liegen nachhaltig erzielte Einsparungen häufig im Bereich von 3–10 % des adressierten Volumens.

Risiken, Kontrollen und typische Fehlerquellen

Die größte Gefahr der Should-Cost Library ist die Scheingenauigkeit: Ein Modell mit vielen Nachkommastellen wirkt belastbar, ist aber nur so gut wie seine Annahmen. Wer Sollkosten als absolute Wahrheit verkauft, verliert Glaubwürdigkeit gegenüber Lieferanten und eigenen Fachbereichen.

Methodische Risiken

Veraltete Stundensätze, unrealistische Ausschussannahmen oder falsche Prozessketten verzerren Ergebnisse systematisch. Ein weiteres Risiko ist die Übertragung eines Modells auf Teile, für die es nicht konzipiert wurde. Kontrollen schaffen hier Abhilfe: regelmäßige Validierung gegen tatsächliche Angebots- und Bezugspreise sowie dokumentierte Annahmen, die Nachvollziehbarkeit ermöglichen.

- Jedes Modell mit Stichtag, Autor und Annahmen dokumentieren
- Mindestens jährlich gegen reale Angebotspreise validieren
- Sensitivitätsanalysen zu Material- und Lohnkosten führen
- Sollkosten immer als Bandbreite kommunizieren, nicht als Punkt

Organisatorische und datenseitige Kontrollen

Zuständigkeiten für Pflege und Aktualisierung müssen klar geregelt sein, idealerweise verankert im Warengruppenmanagement. Datenschutz und Vertraulichkeit spielen eine Rolle, wenn Modelle sensible Fertigungskosten abbilden – hier sind Non-Solicitation-Klausel und Geheimhaltungsregelungen mit Lieferanten abzustimmen. Bei standortbezogenen Modellen helfen Identifikatoren wie die Global Location Number (GLN), Kostenstände eindeutig zuzuordnen.

Aktuelle Entwicklungen: Automatisierung und KI-gestützte Should-Cost-Bildung

Softwareanbieter und Kostenspezialisten bieten zunehmend Systeme an, die aus technischen Zeichnungen und Stammdaten automatisiert Kostenschätzungen generieren. Solche Werkzeuge beschleunigen den Aufbau einer Library erheblich, ersetzen aber nicht die fachliche Plausibilisierung durch Einkaufs- und Fertigungsexperten.

KI-gestützte Kostenschätzung

Moderne Ansätze nutzen maschinelles Lernen auf Basis historischer Bezugspreise und Teilemerkmale. Sie liefern schnell Abdeckung über breite Sortimente, benötigen aber saubere Daten – hier schlagen Data Quality KPIs direkt auf die Modellgüte durch. Ein hybrides Vorgehen hat sich bewährt: KI-generierte Erstschätzungen für Breite, detaillierte Bottom-up-Modelle für kritische Teile.

Integration in Sourcing-Plattformen und Marktplätze

Digitale Beschaffungsplattformen ermöglichen es, Should-Cost-Referenzwerte direkt in Ausschreibungen und Angebotsvergleiche einzubetten. Das verkürzt Zyklen im Einkaufsprozess und macht Preisabweichungen sofort sichtbar. Auch Lieferfähigkeit- und Risikoaspekte wie das Cyberrisiko beim Lieferanten lassen sich in Gesamtbewertungen mit Kostengesichtspunkten verknüpfen.

Nachhaltigkeits- und regulatorische Aspekte

Should-Cost-Modelle werden zunehmend um Nachhaltigkeitsanteile erweitert, etwa CO-Kosten für Material und Fertigung – relevant im Kontext der EU-Taxonomie und von CSRD-orientierten Berichterstattung. Der Einkäufer erhält damit eine Gesamtkostensicht, die klassische Preise und Umweltkosten zusammenführt.

Typische Kennzahlen

Abdeckungsquote: > 60 %

Anteil des Einkaufsvolumens (A- und B-Teile) mit gültigem Should-Cost-Referenzwert

Modellalter: < 20 % älter als 12 Monate

Anteil veralteter Modelle an der Gesamtlibrary

Soll-Ist-Abweichung: < 10 %

Dauerhaft hohe Abweichungen zeigen Verhandlungspotenzial oder Modellfehler

Einsparungsrendite: 3–10 %

Nachhaltig erzielte Einsparung gegenüber Ausgangspreis im adressierten Volumen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 90 Mio. EUR Jahresbeschaffungsvolumen baute eine Should-Cost Library für seine spanende Fertigung und den Blechbau auf. Für 120 Leitteile wurden Bottom-up-Modelle erstellt, parametrische Modelle deckten weitere 1.800 Standardteile ab. Innerhalb von zwei Jahren erzielte das Unternehmen durch neu verhandelte Preise und konstruktive Optimierungen Einsparungen, die in der Praxis typischerweise in dieser Größenordnung liegen: etwa 6 % des adressierten Volumens.

- Leitteile mit Bottom-up-Modellen, Standardteile mit parametrischen Schätzmodellen abdecken
- Alle Modelle mit Annahmen, Stichtag und Validierungshistorie dokumentieren
- Should-Cost-Referenzwerte in jede Ausschreibung und Angebotsbewertung integrieren
- Quartalsweise Validierung gegen tatsächliche Angebots- und Bezugspreise

Fazit

Die Should-Cost Library verlagert Preisverhandlungen von der Gefühlebene auf die Kostenebene und macht Einkäufer zu gleichwertigen Gesprächspartnern technisch versierter Lieferanten. Ihr Wert hängt weniger von der Modellraffinesse ab als von Aktualität, Datenqualität und konsequenter Nutzung im täglichen Geschäft. Wer die Bibliothek ins Warengruppenmanagement integriert und regelmäßig gegen reale Marktpreise validiert, schafft ein lernendes System mit dauerhaftem Einsparhebel. Entscheidend ist die Disziplin bei Annahmen, Dokumentation und Kommunikation als Bandbreite statt Punktangabe. So wird aus einem Einzelwerkzeug ein systematischer Kostenführerschaftsanspruch im Einkauf.

Häufige Fragen

Was ist eine Should-Cost Library?

Eine Should-Cost Library ist eine strukturierte Sammlung von Sollkosten-Analysen (Should-Cost-Analysen) für eingekaufte Teile und Leistungen. Sie speichert Kostenaufschlüsselungen, Annahmen und Modelle als wiederverwendbare Referenzwerte. Einkäufer nutzen sie zur objektiven Bewertung von Lieferantenpreisen und zur Vorbereitung von Verhandlungen.

Wie erstellt man eine Should-Cost-Analyse?

Zunächst zerlegt man das Teil in Material-, Fertigungs- und Gemeinkostenanteile und leitet aus Zeichnung und Arbeitsplan Maschinenzeiten, Stundensätze und Werkzeugkosten ab. Ergänzt werden Logistikkosten und eine realistische Marge. Wichtig ist die Dokumentation aller Annahmen und die anschließende Validierung gegen tatsächliche Angebotspreise.

Welche KPIs sind für eine Should-Cost Library relevant?

Zentrale Kennzahlen sind die Abdeckungsquote des Einkaufsvolumens mit gültigen Referenzwerten, das Modellalter und die Abweichung zwischen Soll- und Ist-Preisen. Auch die Validierungsquote gegen reale Angebote und die erzielten Einsparungen gehören dazu. Diese Werte zeigen, ob die Library gepflegt und tatsächlich genutzt wird.

Welchen Vorteil hat eine Should-Cost Library für Einkäufer?

Sie verschafft eine objektive, faktenbasierte Verhandlungsposition, weil jeder Preisanteil einzeln diskutiert werden kann. Additionally erkennt sie Kostentreiber, die für konstruktive oder prozessuale Optimierungen nutzbar sind. In der Praxis liegen adressierbare Einsparpotenziale häufig zwischen 5 und 15 % gegenüber Ursprungsangeboten.

Für welche Teile lohnt sich eine Should-Cost-Analyse?

Den größten Hebel bieten A- und B-Teile mit hohem Volumen oder hohem Optimierungspotenzial, insbesondere in strategisch relevanten Warengruppen. Für C-Teile reichen häufig parametrische Schätzmodelle. Eine Konzentration auf 20–40 % des Volumens ist in der Praxis üblich und wirtschaftlich.

Wie oft muss eine Should-Cost Library aktualisiert werden?

Material-, Lohn- und Energiepreise ändern sich laufend, daher empfiehlt sich mindestens eine jährliche Validierung aller Modelle. Bei indexierten Preisklauseln oder starken Rohstoffpreisbewegungen, etwa beim Alloy Surcharge, sind kürzere Intervalle sinnvoll. Jede Aktualisierung sollte mit Stichtag und Autor dokumentiert werden.