

Should-Costing: Kostentransparenz als Verhandlungsgrundlage

Should-Costing bezeichnet die systematische Ermittlung der gerechtfertigten Herstellkosten eines Produkts oder einer Leistung aus Sicht des Einkäufers. Ziel ist es, einen realistischen Sollwert für den Preis abzuleiten und Abweichungen zum Lieferantenangebot strukturiert zu diskutieren. Der Ansatz wandelt Preisverhandlungen in faktenbasierte Kostengespräche und stärkt die Verhandlungsposition des Einkaufs nachhaltig.

Das Wichtigste in Kürze

- Should-Costing zerlegt ein Produkt in Material-, Fertigungs-, Logistik- und Gemeinkostenanteile und leitet daraus einen gerechtfertigten Zielpreis ab.
- Typischerweise werden Materialkosten mit 50 bis 70 Prozent am Gesamtumfang industrieller Produkte gemessen und bilden daher den Schwerpunkt der Analyse.
- In der Praxis lassen sich mit Should-Costing häufig Einsparungen von 5 bis 15 Prozent gegenüber ursprünglichen Angebote erzielen.
- Der Ansatz setzt teils spezielle Software ein, ist aber mit Kostenrechnung, Zeitstudien und Marktkennntnis auch manuell umsetzbar.
- Should-Costing wirkt entlang des gesamten Beschaffungszyklus: von der Marktanalyse über die Anfrage bis zum Supplier Award.
- Der Aufwand sollte zum Einkaufsvolumen passen – Detailanalysen lohnen sich vor allem bei hohen Risikoklassen und strategischen Materialgruppen.

Definition: Should-Costing

Should-Costing ist eine Methodik zur Bottom-up-Ermittlung der Kosten, die ein Produkt oder eine Dienstleistung ausweislich realistischer Marktpreise, Prozesszeiten und Kalkulationslogik „kosten sollte“.

Abgrenzung zu Price-Costing

Beim klassischen Price-Costing orientiert sich der Einkauf am Verhalten des Marktes: Angebote werden verglichen, Rabatte verhandelt und Preisentwicklungen beobachtet. Should-Costing geht einen Schritt zurück und fragt, wie sich der Preis aus Material, Fertigungszeiten, Maschinenstundensätzen, Rüstkosten, Ausschuss, Logistik und Gewinnaufschlag zusammensetzt. Damit wird der Preis von einer Take-it-or-leave-it-Größe zu einem verhandelbaren Konstrukt. Diese Transparenz verändert auch die Tonlage im Lieferantengespräch: Es geht nicht mehr um Positionsdruck, sondern um gemeinsame Kostentreiber.

Verhältnis zur Prozesskostenrechnung

Methodisch steht Should-Costing der Prozesskostenrechnung nahe, betrachtet diese Perspektive jedoch aus Käufersicht und unter Marktpreisaspekten. Während die Prozesskostenrechnung im eigenen Haus interne Kostensätze und Prozesszeiten abbildet, überträgt Should-Costing dieses Denken auf

fremde Wertschöpfung des Lieferanten. Beide Ansätze ergänzen sich: Wer eigene Prozesskosten kennt, kann Make-or-Buy-Vergleiche und should-cost-basierte Zielpreise deutlich fundierter aufstellen.

Anwendungsfelder in der Beschaffung

Should-Costing kommt typischerweise bei strategischen Materialgruppen, komplexen Lohnfertigungsteilen, Gussteilen, Kunststoffspritzgussteilen, Blechformteilen und elektronischen Baugruppen zum Einsatz. Auch bei Entwicklungsleistungen und Werkzeugbeschaffung ist es verbreitet. Wichtig ist die Passung zum Einkaufsvolumen: Bei geringen jährlichen Bedarfsmengen übersteigt der Kalkulationsaufwand schnell den Nutzen. In der Praxis hat sich eine ABC-artige Priorisierung bewährt, bei der kritische Volumina und hohe Risikoklassen zuerst analysiert werden.

Methoden und Vorgehen im Should-Costing

Der Ablauf folgt in der Praxis einem wiederkehrenden Muster: Produkt zerlegen, Kostentreiber identifizieren, Kalkulationsmodell aufbauen, mit Angeboten abgleichen.

Teilestruktur und Kostentreiber zerlegen

Ausgangspunkt ist die Stückliste beziehungsweise der Zeichnungsdatensatz. Jedes Bauteil wird in seinen wesentlichen Kostentreibern zerlegt: Rohmaterial inklusive Zuschnitt und Materialverlust, Fertigungsschritte mit nominalen Zykluszeiten, Rüstzeiten, vermeidbarer und unvermeidbarer Ausschuss, Oberflächenbehandlung, Wärmebehandlung, Logistik und Verpackung. Ergänzend fließen Gemeinkostenzuschläge und eine realistische Gewinnmarge ein. Bei komplexen Baugruppen hilft die Clusterung nach Fertigungsverfahren, um Kalkulationsblöcke wiederzuverwenden.

Marktdaten und Benchmarks nutzen

Zuverlässige Should-Cost-Modelle stehen und fallen mit den eingespeisten Daten. Materialpreise lassen sich über Börsennotierungen, Indexreihen und bestehende Rahmenverträge ermitteln. Maschinenstundensätze, Lohnsätze und typische Zuschläge stammen aus Marktkennntnis, Lieferantengesprächen und Auditergebnissen – etwa aus einer strukturierten Auditcheckliste bei Lieferantenbewertungen. Eine fundierte Marktanalyse zu Kapazitäten, Nachfrage und Regionalverfügbarkeit verfeinert die Kalkulation. Zusätzlich liefern frühere Ausschreibungen und Kostenentwicklungen bei ähnlichen Teilen Anhaltspunkte.

Tools und manuelle Modelle

Am Markt existieren spezialisierte Should-Costing-Softwarelösungen mit Kalkulationsbibliotheken für Fertigungsverfahren. Solche Werkzeuge beschleunigen die Arbeit erheblich, sind aber keine Voraussetzung. Viele Unternehmen starten mit Excel-basierten Modellen, die für eine eng definierte Materialgruppe validiert wurden. Entscheidend ist weniger das Werkzeug als die Plausibilität der Annahmen und die laufende Aktualisierung von Preisen und Stundensätzen.

Verhandlung und Soll-Kollaboration

Im besten Fall läuft Should-Costing nicht als einseitige Diktatur, sondern als offener Kostendialog. Wer dem Lieferanten das Modell offenlegt und Annahmen gemeinsam diskutiert, erzielt häufig höhere Akzeptanz und unentdeckte Optimierungspotenziale wie Designänderungen, Materialsubstitution oder abweichende Losgrößen. Ergebnisse fließen anschließend in Ausschreibungen, Zielpreise und Supplier-Award-Entscheidungen ein.

KPIs und Nutzenbewertung des Should-Costing

Wie jede Investition im Einkauf sollte auch Should-Costing messbar an Zielen gekoppelt werden. Folgende Kennzahlen haben sich bewährt.

Soll-Ist-Abweichung und Savings

Zentrale Kennzahl ist die prozentuale Abweichung zwischen Angebotspreis und Should-Cost-Zielpreis. In der Praxis liegen Zielpreise häufig 5 bis 15 Prozent unter den Initialangeboten; welcher Teil davon tatsächlich realisiert wird, hängt von Verhandlungsstärke, Marktlage und Wechselbereitschaft des Lieferanten ab. Ergänzend empfiehlt sich die Erfassung realisierter Einsparungen gegenüber Baseline – analog der klassischen ROI-Betrachtung im Einkauf – um Aufwand und Ertrag des Should-Costing-Teams nachzuweisen.

Kostentransparenz und Modellabdeckung

Weitere sinnvolle Kennzahlen sind die Anzahl validierter Should-Cost-Modelle pro Materialgruppe, die Abdeckung des Einkaufsvolumens mit Modellen und die Qualität der Prognose, gemessen als mittlere Abweichung zwischen Modellergebnis und tatsächlichem Einstandspreis. Typischerweise wird eine Abweichung von unter 5 Prozent als gute Modellgüte betrachtet. Diese Kennzahlen machen die Reifegrade des Ansatzes sichtbar und helfen bei der Priorisierung künftiger Analysen.

Nutzen über Savings hinaus

Nicht jede Wirkung zeigt sich unmittelbar im Preis. Should-Costing verbessert auch die Eignungsprüfung neuer Lieferanten, weil Kostentreiber und Prozessanforderungen klarer vor Augen liegen. Es unterstützt die Risikoklassen-Einordnung und fördert das Verständnis für alleinstellungsbedingte Abhängigkeiten. Wer zusammen mit Lieferanten Kostentreiber offenlegt, baut zudem Vertrauen auf – ein nicht direkt messbarer, aber realer Nutzen im Lieferantenmanagement.

Risiken, Grenzen und Kontrollen

Should-Costing ist kein Selbstläufer. Fehlerhafte Annahmen oder überzogene Zielpreise können Beziehungen belasten und Entscheidungen verzerren.

Fehlerhafte Annahmen und Modellrisiko

Das größte Risiko liegt in veralteten oder unzutreffenden Parametern: Materialindizes, Stundensätze, Schichtmodelle, Ausschussquoten. Ein Modell, das auf Annahmen aus mehreren Jahren basiert, produziert Zielpreise, die am Markt vorbei schießen. Gegensteuer sind regelmäßige Aktualisierungszyklen, Sensitivitätsanalysen und die Plausibilisierung mit echten Lieferantendaten. Stichprobenprüfung von Modell Ergebnissen gegen tatsächlich eingegangene Preise hat sich hier als wirksames Kontrollinstrument bewährt.

Beziehungsdynamik und Vertrauensverlust

Wer Should-Costing als reines Druckmittel einsetzt, riskiert Trotzreaktionen: Lieferanten kalkulieren daraufhin vorsichtiger, diskriminieren bei Kapazitätsengpässen oder bieten nur noch „waschmaschinengleiche“ Konditionen. Besonders heikel ist der Einsatz bei Single-Source-Situationen. Hier ist ein behutsames Vorgehen geboten – idealerweise gemeinsam mit dem Lieferanten erarbeitete Modelle statt konfrontativer Zielpreisvorgaben. Auch das Single-Source-Management profitiert von fundierten Kostengesprächen, solange der Ton partnerschaftlich bleibt.

Aufwand, Kompetenz und Governance

Seriöses Should-Costing erfordert technische Tiefe: Kenntnis von Fertigungsverfahren, Werkzeugkosten, Kalkulationslogik und Marktstrukturen. Nicht jedes Einkaufsteam bringt diese Kompetenz mit. Klare Zuständigkeiten – etwa entlang eines RACI-Musters für Rollen im Einkauf – verhindern, dass Modelle ungeprüft oder widersprüchlich genutzt werden. Empfehlenswert ist eine kurze Prüfkette, bei der Verantwortliche für Modellannahmen, Datenpflege und Verhandlungsführung definiert sind.

Integrationsfelder: Wo Should-Costing im Beschaffungsprozess anschlägt

Should-Costing entfaltet seine Wirkung nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel mit etablierten Einkaufsprozessen und Steuerungsinstrumenten.

Ausschreibung, Materialgruppen und Supplier Award

Im Idealfall fließt der Should-Cost-Zielpreis bereits in die Anfrage bzw. Ausschreibung als Vergleichsmaßstab ein. Er hilft, Outlier-Angebote zu erkennen und Unklarheiten im Leistungsumfang aufzudecken. Innerhalb des Lieferantenmanagements dient das Modell anschließend der Bewertung von Supplier-Award-Entscheidungen: Wer liefert am nächsten am Sollwert, mit welcher Begründung, mit welchem Qualitätsniveau? So verbindet sich die Kostensicht mit technischer Eignung und Lieferzuverlässigkeit zu einer ganzheitlichen Bewertung.

Planungs- und Bedarfsseitige Anbindung

Should-Costing wird noch valider, wenn Bedarfsdaten belastbar sind. Material Requirements Planning (MRP) liefert Stückzahlen und Zeitpunkte, die für Losgrößenbetrachtungen, Rüstkostenoptimierung und Kapazitätsargumentation in der Kalkulation benötigt werden. Umgekehrt können Should-Cost-Erkenntnisse den Bedarfsgenerierungsprozess beeinflussen – etwa wenn eine Designänderung oder Materialsubstitution im Modell erkennbare Kostenvorteile zeigt. Auch für Sicherheitskapazität-Überlegungen liefert das Modell Argumente: Welcher Preisaufschlag bei kleineren Losgrößen ist gerechtfertigt, um Flexibilität zu sichern?

Lieferkette, Nachhaltigkeit und Resilienz

Should-Costing kann auch Nachhaltigkeitsaspekte abbilden. Werden Energiepreise, CO-Preise oder Regionseffekte im Modell geführt, lassen sich etwa Scope 2 Emissionen der Vorstufe zumindest näherungsweise in die Kalkulation einbeziehen. Für Materialsubstitution im ESG-Kontext liefert Should-Costing die ökonomische Gegenrechnung zu ökologischen Vorteilen. Auch bei Nearshoring-Überlegungen hilft das Modell, Logistikkosten, Zölle, Risikoprämien und Personalkostenunterschiede vergleichbar zu machen – und damit Standortentscheidungen rational zu fundieren.

Krisenvorsorge und Lieferantenausfall

In Krisenszenarien hilft Should-Costing, Notfallpreise realistisch zu bewerten. Wer die Kostentreiber kennt, erkennt, ob Preisforderungen in Engpasssituationen marktlogisch sind oder Ausbeutung darstellen. Ergänzend unterstützt das Modell die Notfallteam-Einkaufsplanung: Kostentreiber, die auf bestimmten Vorprodukten oder knappen Rohstoffen basieren, weisen früh auf Abhängigkeiten hin, die in der Risikoanalyse und in der Strategie für Risikoklassen berücksichtigt werden sollten.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Should-Costing entwickelt sich von einer Manufaktur-Disziplin zu einem datengetriebenen Prozess mit wachsender Automatisierung.

Automatisierung und KI-Unterstützung

Neuere Ansätze nutzen KI-gestützte Zeichnungsauswertung und automatisierte Kalkulationsvorschläge aus Geometriedaten. Solche Werkzeuge verkürzen die Modellierzeit deutlich, ersetzen aber nicht die fachliche Prüfung durch erfahrene Kalkulatoren. In der Praxis zeigt sich: Automatisierung liefert gute Ausgangspunkte, Qualität entsteht durch Validierung mit realen Marktdaten und Lieferantenrückmeldung.

Verknüpfung mit Nachhaltigkeit und Regulatorik

Im Zuge steigender Nachhaltigkeitsanforderungen rücken Energiekosten, CO-Intensität von Prozessen und Herkunft von Rohmaterial stärker in den Fokus der Kalkulation. Should-Cost-Modelle, die diese Faktoren abbilden, helfen, Preis- und Nachhaltigkeitsdiskussionen zu verbinden statt sie gegeneinander auszuspielen. Gleichzeitig wächst der Rechenschaftsdruck im Einkauf: Transparenz über Kalkulationsannahmen muss auch gegenüber dem Hinweisgebersystem und internen Kontrollstellen belegbar sein.

Von der Einzelanalyse zur Kostenintelligenz

Der Trend geht weg von einzelnen Deep-Dive-Analysen hin zu kontinuierlicher Kostenbeobachtung: laufend aktualisierte Modelle, die bei Indexverschiebungen oder Marktereignissen automatisch nachjustiert werden. Damit wird Should-Costing zum Werkzeug für laufende Preis- und Wertbewertung statt zu einem punktuellen Verhandlungsbaustein.

Typische Kennzahlen

Soll-Ist-Abweichung Zielpreis: 5–15 %

Typische Differenz zwischen Initialangebot und Should-Cost-Zielpreis; zeigt Verhandlungsraum.

Modellprognosegüte: < 5 %

Mittlere Abweichung zwischen Modellergebnis und tatsächlichem Einstandspreis; unterhalb davon gilt ein Modell in der Praxis als valide.

Realisierte Savings: > 3 % p. a.

Anteil am adressierten Einkaufsvolumen, der tatsächlich unterschritten werden konnte; analog ROI-Betrachtung im Einkauf.

Modellabdeckung: > 80 %

Anteil des Einkaufsvolumens in priorisierten Materialgruppen, für den ein validiertes Should-Cost-Modell vorliegt.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog gehäusegefräste Aluminiumkomponenten von einem langjährigen Lohnfertiger. Bei der nächsten Preistrunde forderte der Lieferant eine Erhöhung um 12 Prozent, begründet mit Material-, Energie- und Lohnkostenanstieg. Der Einkauf baute ein Should-Cost-Modell für die fünf volumenstärksten Teile und ermittelte damit einen realistischen Zielpreis, der lediglich 6 Prozent über dem bisherigen Niveau lag.

- Materialkosten wurden über aktuelle Alu-Indexpreise und bestehende Rahmenverträge validiert; ein

Teil des Materialpreisanstiegs erwies sich als bereits über Wertsicherungen abgesichert.

- Fertigungszeiten und Rüstlogik wurden mit dem Lieferanten in einem gemeinsamen Kostengespräch durchgesprochen; eine Losgrößenerhöhung senkte die Stückkosten zusätzlich.
- Ergebnis war eine realistische Preisvereinbarung von 6,5 Prozent Erhöhung bei gleichzeitiger Zusage zu Prozessverbesserungen – ohne Wechsel des Lieferanten.
- Das Modell wurde anschließend für die gesamte Materialgruppe standardisiert und in künftige Ausschreibungen und Supplier-Award-Entscheidungen integriert.

Fazit

Should-Costing verwandelt Preisverhandlungen in faktengestützte Kostengespräche und schafft eine gemeinsame Zahlensprache zwischen Einkauf und Lieferant. Der Ansatz erfordert technisches Verständnis, belastbare Marktdaten und eine glaubwürdige Governance – aber er zahlt sich aus, wenn Volumen und Kritikalität es rechtfertigen. Wer Should-Costing nicht als Druckmittel, sondern als gemeinsame Analyse versteht, erzielt nachhaltigere Ergebnisse und stärkt zugleich das Lieferantenmanagement. Kombiniert mit Marktanalyse, Prozesskostenrechnung und klarer Rollenverteilung im Einkauf entsteht daraus echte Kostenintelligenz. Für industrielle Zulieferer und Einkäufer ist Should-Costing damit kein Sonderprojekt, sondern ein tragendes Element strategischer Beschaffung.

Häufige Fragen

Was ist Should-Costing einfach erklärt?

Should-Costing ist eine Methode, bei der der Einkäufer selbst kalkuliert, was ein Produkt oder eine Leistung wirklich kosten sollte – basierend auf Material, Fertigungszeit, Maschinenstundensätzen und einer realistischen Marge. Daraus entsteht ein Zielpreis, der als Verhandlungsmaßstab dient. Anders als beim reinen Preisvergleich schaut Should-Costing in die Kostentreiber hinein.

Wann lohnt sich Should-Costing im Einkauf?

Should-Costing lohnt sich vor allem bei hohem Einkaufsvolumen, strategischer Bedeutung, komplexen Fertigungsprozessen oder wiederkehrenden Preisdiskussionen mit demselben Lieferanten. In der Praxis werden typischerweise 5 bis 15 Prozent Einsparpotenzial gegenüber Initialangeboten identifiziert. Bei geringen Bedarfsmengen übersteigt der Kalkulationsaufwand häufig den Nutzen.

Welche Daten braucht man für ein Should-Cost-Modell?

Wesentlich sind Stückliste und Zeichnung, Fertigungsverfahren, Zyklus- und Rüstzeiten, Materialpreise, Maschinenstundensätze, Ausschussquoten, Logistikkosten, Zuschläge und Marge. Diese Daten stammen aus eigenen Berechnungen, Marktbenchmarks, Indexreihen und Lieferantengesprächen. Je aktueller die Daten, desto belastbarer das Modell.

Wie unterscheidet sich Should-Costing von Target Costing?

Target Costing setzt beim Marktpreis oder Zielgewinn an und leitet daraus zulässige Kosten ab – typischerweise aus Kundensicht. Should-Costing geht vom Produkt und seinen Kostentreibern aus und berechnet, was es unter realistischen Bedingungen kosten sollte. Target Costing ist eher produkt- und marktgetrieben, Should-Costing eher beschaffungs- und lieferantenseitig.

Welche Software gibt es für Should-Costing?

Am Markt existieren spezialisierte Kalkulationstools mit Fertigungsbibliotheken und KI-Unterstützung für Zeichnungsauswertung. Viele Unternehmen starten jedoch mit Excel-basierten Modellen, die für eine bestimmte Materialgruppe validiert werden. Wichtig ist weniger das Tool als die Aktualität der Annahmen und die fachliche Prüfung.

Kann man Should-Costing auch bei Single-Source-Lieferanten einsetzen?

Ja, aber mit Vorsicht. Bei Single-Source-Situationen sollte das Modell idealerweise gemeinsam mit dem Lieferanten erarbeitet und diskutiert werden, statt als einseitige Zielpreisvorgabe zu wirken. Sonst drohen Vertrauensverlust und vorsichtigere Kalkulation des Lieferanten. Offene Kostendialoge sind hier meist erfolgreicher als konfrontative Ansätze.