

Kostenmanagement im Einkauf



3 Mehr Effizienz statt kaputtsparen

Wenn Sie im Einkauf zu sehr den Rotstift ansetzen, sinkt Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Mit diesen 4 Tipps managen Sie die Kosten in der Krise.

4 Soforthilfe für Ihr Kostenmanagement in der Krise

Leiten Sie jetzt mit dieser strukturierten Arbeitshilfe effiziente Sofortmaßnahmen in der Krise ein.

TOP-THEMA

6 Proaktive Klarheit: Should Costing

Mit Should Costing wissen Sie vor Ihren Verhandlungen, wie viel ein Produkt wirklich kosten sollte, und erzielen bessere Ergebnisse.

12 Richtwerte für Ihre Preisstrukturanalyse

Diese realistischen prozentualen Anteile gelten für wichtige Kostenarten – Material, Personal, Kapital etc. an den Gesamtkosten.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit über 15 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Schaffen Sie Kostentransparenz

Liebe Leserin, lieber Leser,

professionelles Kostenmanagement ist eine ständige und wichtige Kernaufgabe im Einkauf. Dazu gibt es zahlreiche traditionelle und innovative Ansätze. Das fängt an mit der Schaffung von Kostentransparenz und geht weiter mit dem Einsatz von analytischen Instrumenten wie beispielsweise Preisstruktur-, TCO- und Wertanalyse.

Aber die beste Vorbereitung bringt Ihnen nichts, wenn Sie die Ergebnisse in Wertanalyse-Workshops nicht nutzen und in Ihren taktischen Verhandlungen mit den Verkäufern nicht effektiv umsetzen können.

In dieser Themenausgabe beleuchten die Autoren verschiedene Ansätze zum aktiven und praxisbewährten Kostenmanagement als Anregung für Ihre tägliche Einkaufspraxis.

Ihr
Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

Alle Arbeitshilfen als Downloads unter www.zolex.de/arbeitshilfen

INHALTSVERZEICHNIS

KOSTENMANAGEMENT	3
☐ Vorsicht: Sparen Sie den Einkauf nicht kaputt	
ARBEITSHILFE	4
☐ Soforthilfe für Ihr Kostenmanagement in der Krise	
VERHANDLUNGEN	5
☐ Praktische Tipps für mehr Kosteneffizienz	
TOP-THEMA	6
☐ So nutzen Sie Should Costing für Ihre Einkaufsverhandlungen	
EFFIZIENZ	8
☐ 5 Tipps für Ihr E2E-Kostenmanagement	
VERPACKUNGSKOSTEN	9
☐ Luft in der Ladeeinheit frisst Ihre Margen auf	
LESERFRAGEN	10
☐ „Wie sehen Sie die Grenzen bei der Tätigkeit eines Einkaufscontrollers?“	
☐ „Was muss ich beim Umstellen von Eigenherstellung auf Fremdbezug beachten?“	
KOSTENTREIBER	11
☐ Die wichtigsten Kostentreiber beim globalen Einkauf	
PREISSTRUKTURANALYSE	12
☐ Prozentuale Richtwerte wichtiger Kostenarten	

Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Kostenmanagement im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 29–30/2025 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

KOSTENMANAGEMENT

Statt Kaputtsparen: 4 Tipps für effektives Krisen- und Kostenmanagement im Einkauf

Viele Firmen sind von der erlahmten Wirtschaft, beispielsweise aufgrund der Krise in der Automobilindustrie, nachgelagert betroffen. Jetzt setzen überforderte Geschäftsleitungen und das unter Zeitdruck leidende mittlere Management überall den Rotstift an. Natürlich ist auch der Einkauf davon besonders hart betroffen. Doch es ist gefährlich, jetzt am Einkauf massiv zu sparen. Zielführender ist es, die richtigen Strategien zu priorisieren.

Situation

Viele deutsche Unternehmen (aber keineswegs alle) sind mehr oder weniger von der derzeitigen Wirtschaftskrise sowie den inländischen und globalen teils wirklich erratischen Zuständen betroffen:

- 🌐 Die Insolvenzzraten steigen immer weiter.
- 🌐 Es fehlt an Innovationen, Märkten und Anpassungen beim Geschäftsmodell.
- 🌐 Viele Firmen sind gezwungen, für ihre Restrukturierungsmaßnahmen weitere Kredite aufzunehmen – und das bei steigender Zinslast.
- 🌐 Bei großen Firmen entscheiden die Ratingagenturen über die Höhe der Zinslast. Für kleine und mittelgroße Firmen werden intensivere Prüfungen hinsichtlich einer Kreditvergabe durchgeführt. Grund dafür sind steigende Ausfallrisiken.

! ACHTUNG

Sparen Sie mit Augenmaß!

Ohne strategischen Ansatz und ohne die Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden geht es nicht. Doch viele Betriebe reagieren reflexartig bereits bei ersten Anzeichen einer kommenden Krise – z. B. mit Kurzarbeit und Investitionsstopps – und sparen gerade auch den Einkauf mit drastischen Kostensenkungsprogrammen regelrecht kaputt.

4 Tipps an die Unternehmen:

1. Suchen Sie in einer Krise nach unangemessenen, vermeidbaren Ausgaben

Bei übertrieben hohen Ausgaben während einer Krise – beispielsweise Incentive-Reisen der kompletten Vertriebsabteilung nach Dubai – stimme ich den Geschäftsleitungen noch zu, dass es sinnvoll ist, hier etwas auf die Kosten zu achten.

Eine solche Kostenfreigabe würde auch zu massivem Unmut bei allen Schnittstellen führen: „Wir kämpfen hier ums Überleben und die lassen es sich in einem 5-Sterne-Hotel gutgehen.“

2. Bedenken Sie die Sinnhaftigkeit unangemessener Budgetkürzungen im Einkauf

Vielen Einkäufern werden wichtige innerdeutsche (trotz Reise mit der Bahn in der 2. Klasse und mit Bahncard) und ausländische Reisen zu Lieferanten, Branchenmessen und die Teilnahme an zielführenden Weiterbildungsmaßnahmen untersagt, was die Motivation sinken lässt.

3. Verkleinern Sie den Einkauf niemals während einer Krise

Da einige gute strategische Einkäufer die Firma in einer Krise – auch aus den oben aufgeführten Gründen – verlassen und diese Stellen nicht neu besetzt werden, fehlen weitere dringend benötigte Kapazitäten, um das Ruder mit dem Potenzial des Einkaufs herumzureißen und es für die Wettbewerbsfähigkeit gerade in einer Krisensituation zu nutzen.



MEIN TIPP

Kompetenz hilft, Krisen zu meistern

In einer Krise ist die wirkliche Klasse der Einkäufer gefragt, um durch intensivere und gezielte Nachverhandlungen und werkanalytisches Aufspüren von weiteren Potenzialen die Kosten zu senken. Gerade jetzt empfiehlt es sich, in einem Seminar „die Axt für Verhandlungen zu schärfen“ oder sich auch interimsmäßig mit externen Verhandlern zu verstärken. Auf Seite 4 habe ich Ihnen hierzu eine Übersicht mit einigen wichtigen Tipps erstellt.

4. Ordnen Sie die tatsächliche Relevanz der Einsparung ausgewogener ein

In Wahrheit handelt es sich bei vielen hektisch verordneten Kostenvermeidungen der Geschäftsleitungen um eher geringe Kosten, beispielsweise für C-Produkte oder geringwertige Dienstleistungen, die die wahren Umsatz- und Kostenprobleme niemals beheben werden. Das ist ein ernstes Anzeichen, dass der effiziente strategische Ansatz fehlt.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

Soforthilfe für Ihr Kostenmanagement in der Krise

In der Krise sind Einkäufer besonders gefordert. Wichtig ist jetzt, dass Sie nicht reflexartig reagieren, sondern kreativ denken und Schwachstellen im Einkauf aufarbeiten. Nutzen Sie die folgende Übersicht als „Notfallkoffer“, aus dem Sie in der Krise praxistaugliche Parameter für Ihr Kostenmanagement herausholen können.

NR.	PARAMETER	TIPPS
1	Verhandeln	- Verhandeln Sie härter. - Fordern Sie zuerst. - Wehren Sie Preiserhöhungen durch Preisstrukturanalysen und Cost Avoidance ab. - Verhandeln Sie bestehende Verträge nach. - Treten Sie einer Kooperation bei.
2	Externe Hilfe	- Greifen Sie auf externe Verhandler oder Ghost Negotiator zurück. - Nutzen Sie die Kompetenz von Interimsmanagern. - Lassen Sie sich in Einzelcoachings kurz vor einer Verhandlung noch einmal motivieren und beraten. - Besuchen Sie ein Verhandlungsseminar.
3	Finanzierung	- Verlängern Sie die Zahlungsbedingungen. - Bestehen Sie auf der quartalsweisen Auszahlung vereinbarter Boni. - Handeln Sie Mengenrabatte aus. - Prüfen Sie, ob Ihr Lieferant bereit ist, auf einen Teil seiner Forderungen zu verzichten. - Schalten Sie Dienstleister für Finetrading ein.
4	Frachten	- Vergleichen Sie die Preise Ihrer Verkäufer auf Basis Ex Works und CIP. - Prüfen Sie Ihre Vertragsspediteure.
5	Lieferantenmanagement	- Reduzieren Sie Ihre Lieferantenzahl. - Standardisieren Sie Ihre Artikelvielfalt. - Erstellen Sie Spend-Analysen. - Prüfen Sie, ob Global Sourcing Ihnen bessere Preise ermöglicht. - Prüfen Sie, ob Sie Ihr Lager zum Teil auf Ihre Lieferanten verlagern können. - Setzen Sie vermehrt Konsignationslager durch. - Bündeln Sie Ihren Bedarf, z. B. durch Wechsel von Dual-Sourcing zu Single-Sourcing.
6	Prozessverbesserung	- Stellen Sie einfache Arbeitsprozesse vermehrt auf KI um. - Vereinfachen und automatisieren Sie die Bestellprozesse.
8	Schnittstellenmanagement	- Generieren Sie gemeinsam mit Ihren Bedarfsträgern durch Wertanalysen weitere Savings. - Nutzen Sie wichtige Informationen Ihrer internen Kollegen vom Vertrieb im Beschaffungsmarkt. - Reduzieren Sie Maverick-Buying-Fälle. - Führen Sie Eskalationsstufen ein.
9	Einkaufscontrolling	- Nutzen Sie die Schwachstellen, die das Einkaufscontrolling offenlegt, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. - Prüfen Sie, wie hoch die Einsparungen sein müssen, um den Vertrieb anzukurbeln.
10	Methodik	Verwenden Sie: - TCO-Analysen - Nutzen- und Wertanalysen - Make-or-Buy-Analysen - ABC- und XYZ-Analysen - Szenariotechniken - Lieferantenbewertungen - Preisstrukturanalysen

VERHANDLUNGEN

Experten-Tipps: So erzielen Sie mehr Kosteneffizienz in Ihren Einkaufsverhandlungen (Teil 1)

Deutsche Firmen sehen sich einem härteren globalen Wettbewerb ausgesetzt – und das in einem immer noch schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. Jetzt ist der Einkauf besonders gefordert, Kosten transparenter zu machen, Angebote kompetent zu überprüfen und Einsparpotenziale umzusetzen. Hierzu gibt Ihnen Tobias Uding von der costdata GmbH aus Köln 5 wertvolle Tipps.

1. Nur valide Daten führen zu validen Ergebnissen

Klingt trivial, ist aber in der Umsetzung nicht so einfach:

- 🌐 Nutzen Sie nicht die erstbeste Quelle, die Sie in Ihrer Suchmaschine auf der ersten Seite finden. Nehmen Sie sich die Zeit, um die Quelle und die Spezifikation der Daten zu verstehen. Prüfen Sie gegen Ihre eigenen Erfahrungen, vergleichen Sie Daten(-quellen) miteinander:
- 🌐 Nur die Daten, die Sie auch wirklich verstehen, können Sie valide einsetzen. Ihr Gegenüber merkt, wenn Sie keine oder wenig Expertise haben, hält Ihnen den Spiegel vor, zündet Nebelkerzen und führt Sie aufs Glatteis.
- 🌐 Neben frei zugänglichen Quellen (z. B. Börsenpreise) können Sie auch auf Paid-source-Anbieter zurückgreifen, die wesentlich spezifischer und commoditybezogener ausgerichtet sind. Sie verschaffen Ihnen damit einen entscheidenden Vorteil, da Ihre Bezugsquelle deutlich genauer auf die Eigenheiten der Märkte und der Produkte ausgerichtet ist. Lassen Sie die Unkenntnis des Gegenübers bezüglich Ihrer Datenquellen nicht als De-Qualifizierungskriterium gelten: Sie hinterfragen mit validen Daten. Ihr Gegenüber ist dann in der Bringschuld, seinen Standpunkt zu beweisen!

2. Proaktivität: Kontinuierliches Data Tracking

- 🌐 Bleiben Sie kontinuierlich am Ball. Lassen Sie in Ihrem Data-Management keine Lücken zu. Aktualisieren Sie Quellen am besten (mindestens) monatlich.
- 🌐 Nutzen Sie Quellen, die historische Daten veröffentlichen. Verwenden Sie Daten, die das große Bild aus vielen kleinen Daten kreieren – am besten mit einem Dashboard, mit dem Sie auf einen Blick Gesamtzusammenhänge aufzeigen und damit auch vermeintlich abnormale Ausreißer in der Argumentation Ihres Lieferanten entlarven können.
- 🌐 Wer die Daten kontinuierlich im Auge hat, weiß umso besser, wann die Stunde geschlagen hat: Warten Sie nicht auf den Lieferanten, der Ihnen Preisreduzierungen anbietet – der Tag wird nicht kommen. Seien Sie die proaktive Kraft, die Marktentwicklungen erkennt und zur rechten Zeit den Impuls setzt! Das schaffen Sie nur mit validen, aktuellen Daten, bezogen auf die spezifische Warengruppe.

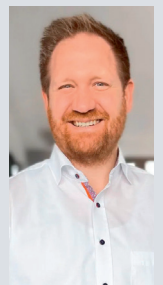
3. Über Kostenstrukturen schnell Hebel für Kosteneinsparungen erkennen

Wer seine Warengruppen mit validen Daten verfolgt, hat unmittelbar einen weiteren Hebel: Definieren Sie Kostenstrukturen. Da kommt es auch nicht darauf an, ob das Produkt 57 %, 63 % oder 66 % Materialanteil aufweist – Scheingenaugigkeit ist eine berühmte Nebelkerze. Verteilen Sie die Kosten auf Material-, Verpackungs-, Energie-, Personal- und Transportkosten, wobei der übrige Rest dann den Gemeinkosten und Gewinnen zugewiesen wird. So können Sie in Ihrer nächsten Verhandlung schlüssig kommunizieren.

Das reicht schon vollends, um

- 🌐 die Auswirkungen auf Produktpreise einzuordnen.
- 🌐 mehr oder weniger die wichtigen und signifikanten Kostenhebel zu erkennen.
- 🌐 darauf aufbauend Argumente bevorzugt proaktiv abzuleiten.

Tobias Uding ist Head of Sales der costdata* GmbH in Köln und Gastlektor an verschiedenen Hochschulen in Deutschland. Die costdata GmbH ist ein führender Full-Service-Anbieter im Bereich Kostenanalyse und Produktkostenkalkulation mit leistungsstarken Softwarelösungen speziell auch für den Bereich Einkauf.



Exklusiver Buch-Tipp

Kostenrechnung

Jürgen Horsch; Verlag: Springer Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage 2023, 339 Seiten, Preis: 54,99 €

In diesem umfassenden Buch werden nahezu alle in einem Unternehmen anfallenden Kosten- und Preisbestandteile ausführlich erklärt und zusätzlich in Fallbeispielen, Tabellen, Übungen und Kalkulationsmodellen vertieft. Es eignet sich zudem als informatives Nachschlagewerk sowohl für Studierende als auch für Einkäufer.

TOP-THEMA

So nutzen Sie Should Costing für Ihre erfolgreichen Einkaufsverhandlungen

Einfache Preisvergleiche reichen auch in der heutigen Zeit keineswegs aus, zumal das inflationäre Umfeld der letzten Jahre die Verhandlungsvorbereitung für Einkäufer erschwert hat. Es bedarf daher einer strukturierten und methodischen Vorgehensweise. In diesem Beitrag stellen wir Ihnen das sogenannte Should Costing vor. Hiermit können Sie als Einkäufer sowohl den wahren Wert eines Angebots ermitteln als auch durch kluge Verhandlungsansätze einen marktgerechten Preis erzielen. Die beiden Autoren Marcel Engelhardt und Martin Allgaier betonen darüber hinaus, dass eine zusätzliche Kombination aus spieltheoretisch optimierten Wettbewerbsmechanismen und Should Costing einen echten Mehrwert für Verhandlungen bedeutet.



1. So funktioniert Should Costing in der Praxis

Definition von Should Costing

Das Should Costing – als Teilbereich des Cost Engineering – ermittelt auf Basis technischer, markt- und fertigungsspezifischer Parameter, was ein Produkt oder eine Leistung eigentlich kosten sollte. Und zwar unabhängig vom konkreten Angebot eines Lieferanten. Ziel ist, Argumente für die Preisverhandlung zu schaffen und versteckte Margen oder Ineffizienzen sichtbar zu machen.

In der Praxis zeigt sich jedoch ...

... dass viele Einkaufsorganisationen den Preis des Bestandslieferanten als akzeptabel ansehen, wenn dieser sich im Rahmen eines Inflationsindex bewegt. Doch das ist ein Trugschluss: Der ursprüngliche Preis wird selten hinterfragt.

Mit einem fundierten Verständnis von Materialkosten, Fertigungsprozessen und Marktpreisen entsteht im Should Costing eine objektive Vergleichsgrundlage, die über die rein subjektive Bewertung hinausgeht. Gerade bei komplexeren Produkten oder Sonderanfertigungen hilft eine solche systematische Kostenaufschlüsselung dabei, Preisforderungen der Lieferanten einzuordnen und zu hinterfragen.

Should Costing ist mehr

Ein gutes Should Costing ist also mehr als nur das Rechenergebnis einer Analyse. Es ist ein Kommunikationsinstrument.

Wer mit einer fundierten Kostenstruktur in die Vorverhandlung geht, signalisiert: Wir kennen das Produkt, wir verstehen den Markt und wir sind vorbereitet. Diese Transparenz motiviert Lie-

feranten zu saubereren, realistischeren Angeboten. Außerdem schafft sie die Basis für eine sachliche Diskussion über mögliche Einsparpotenziale.

Wichtig ist dabei der richtige Ton. Wer etwa mit dem Hinweis „Unsere Kalkulation liegt 35 % unter Ihrem Angebot“ in die Verhandlung hineinplatzt, riskiert Abwehrreaktionen.

Stattdessen sollte die Argumentation stufenweise erfolgen, faktenbasiert, nachvollziehbar und in eine übergeordnete Verhandlungsstrategie eingebettet sein. Außerdem werden die Einsparpotenziale für den Lieferanten idealerweise direkt ersichtlich.

Die methodische Stärke zeigt sich besonders, wenn man bereits in der Ausschreibungsphase Kostentransparenz als Teilnahmevoraussetzung verankert und als Angebotsgrundlage einen Cost Break Down für das jeweilige Produkt einfordert. Das hilft vor allem im Projekteinkauf, um spätere Claims besser beurteilen zu können. Zusätzlich dient Should Costing als Schutzmechanismus gegen vermeintlich günstige Angebote mit hoher Nachverhandlungstendenz.

2. So setzen Sie Should Costing sinnvoll bei Verhandlungen mit Monopolisten ein

Gerade bei bestehenden Monopolisten oder engen Oligopolen hat der Einkauf oft wirklich wenig Hebel. Hier zeigt Should Costing sein volles Potenzial: Es schafft eine Argumentationsbasis, wo keine echte Vergleichbarkeit vorhanden ist. Selbst wenn nur ein Lieferant infrage kommt, kann der Einkäufer mithilfe der Methodik klarmachen, welcher Preis technisch und marktseitig gerechtfertigt wäre.

Ein häufiges Problem: Die Vertriebsmitarbeiter der Lieferanten wissen oft selbst nicht genau, wie knapp sie kalkulieren könnten. Dies gilt insbesondere, wenn der Kunde kein klares Signal über den Verhandlungsverlauf sendet.

Should Costing hilft, diese Intransparenz zu durchbrechen. Es zeigt, dass der Einkauf nicht „blind“ auf die Preisliste vertraut, sondern fundierte Erwartungen an Wirtschaftlichkeit und einen partnerschaftlichen Umgang hat.

Besonders bei längerfristigen Partnerschaften bietet die Methode einen Rahmen, um gemeinsam an Effizienzgewinnen zu arbeiten – etwa durch günstigere Materialien, bessere Stückzahlenbündelung oder technische Spezifikationsänderungen. Denn oft sind dabei die Qualitätsvorgaben des Kunden das entscheidende Hindernis.

Obwohl Should Costing allein schon ein starkes Werkzeug ist ...

... ist es kein Selbstzweck. Gerade bei hohem Wettbewerbsdruck sollte es nicht bis ins letzte Komma ausformuliert werden, wenn ohnehin ein dynamischer Vergabeprozess geplant ist. Umgekehrt kann eine solide Kostenschätzung helfen, genau diese Wettbewerbsprozesse gezielter einzusetzen. Dabei lohnt sich die gezielte Kombination mit spieltheoretischen Verhandlungsmechanismen.

3. Warum die Spieltheorie Verhandlungen noch effektiver macht

Insbesondere in Kombination mit spieltheoretisch optimierten Wettbewerbsmechanismen bringt Should Costing einen echten Mehrwert. Und das, obwohl der eine Ansatz auf sachliche Argumente und Kostenstrukturtransparenz setzt, während der andere – die Spieltheorie – sich auf systematisch aufgebaute Marktkräfte und Wettbewerbsintensität stützt. Richtig kombiniert, ergänzen sich beide Disziplinen ideal.

Relevanz für die Praxis

Should Costing hilft, die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Angebots einzuordnen und potenzielle Hebel zu erkennen. Auf dieser Basis kann der Einkauf dann entscheiden, ob ein bilateraler Verhandlungsprozess genügt oder ob ein spieltheoretisch strukturierter Wettbewerb – etwa durch mehrstufige Bieterunden mit Bonus-Malus-System – zielführender ist.

Besonders bei volumenstarken oder strategisch wichtigen Vergaben lohnt sich Letzteres. Dort hilft die detaillierte Kostenstruktur nicht nur bei der Priorisierung geeigneter Verhandlungsansätze, sondern auch während der frühzeitigen Kommunikation der Spielregeln gegenüber allen Beteiligten.

Lieferanten gehen nicht zwingend früh mit dem besten Preis ins Rennen – sei es aus Absicherung, Unkenntnis oder strategischem Verhalten. Das heißt, gerade ohne Anreize zur Differenzierung bleibt häufig Luft in der Kalkulation.

Eine klar kommunizierte Verhandlungsarchitektur, etwa mit einer finalen Vergaberunde, einem sogenannten Agreement Meeting, schafft den nötigen Druck zur Preisfindung. Kombiniert mit einer belastbaren Should-Cost-Analyse entsteht ein doppelter Hebel: Der Wettbewerb motiviert zur Offenlegung, die Analyse gibt Orientierung und Argumentationssicherheit.

Should Costing als Schutzmechanismus

Zugleich wirkt Should Costing als Schutzmechanismus: Wenn Lieferanten sich „einkaufen“, also mit einem auffällig niedrigen Preis anbieten, um sich über spätere Nachforderungen zu refinanzieren, liefert die Methodik einen verlässlichen Referenzwert. So kann der Einkauf frühzeitig erkennen, ob ein Angebot nachhaltig ist – oder eher das Risiko für spätere Claims birgt.



FAZIT

Beides passt hervorragend zusammen

Spieltheorie und Should Costing sind das Yin und Yang einer modernen, strategischen Verhandlungsführung. Während die eine Methode auf Marktkräfte und Strukturierung setzt, liefert die andere fundierte inhaltliche Argumente.

Wer beides beherrscht und gezielt kombiniert, kann nicht nur bessere Preise erzielen, sondern auch tragfähigere Lieferantenbeziehungen gestalten.

Marcel Engelhardt ist Partner bei Competitio und Experte für Verhandlungen sowie spieltheoretische Vergaben.



Martin Allgaier ist Geschäftsführer von Martin Allgaier Consulting und war zuvor Director für Product Cost Engineering bei der Mercedes-Benz AG.



Exklusiver Buch-Tipp

Die Essenz des Einkaufserfolges

Steffen Ettwein; Verlag: BoD – Books on Demand GmbH, Hamburg, 1. Auflage 2025, 161 Seiten, Preis: 19,99 €

Der Autor sieht im Einkauf zu Recht einen internen und externen Brückenbauer. Das Buch ist in der lockeren Du-Form und in einem prägnanten Sprachstil verfasst. Es behandelt zahlreiche aktuelle Themenbereiche des Einkaufs, die der Autor mit Checklisten in Form von Reflexionsfragen und passenden Praxisbeispielen ergänzt.

Ich halte das Buch für sehr geeignet sowohl für erfahrene Praktiker als auch für Neu- und Quereinsteiger im Einkauf.

Mit diesen 5 Tipps gelingt Ihr E2E-Kostenmanagement

Gerade jetzt, wo zahlreiche Unternehmen unter den Auswirkungen der rückläufigen Wirtschaft leiden, ist der Einkauf gefordert, um durch gezieltes Kostenmanagement die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Unser Experte Olaf Kugeler erklärt Ihnen, wie.

Definition E2E-Kostenmanagement

Ein konsequent umgesetztes Kostenmanagement End-to-End (E2E) bedeutet, dass das Thema Kosten wirklich ganzheitlich gedacht und gesteuert wird. Potenziale für hohe Wertbeiträge werden verschwendet, wenn beispielsweise lediglich einzelne Elemente wie „Preis-/Leistungseinheit“ oder „Zahlungsbedingungen“ in der Phase der Verhandlung fokussiert werden. Es lohnt sich sehr, Ansatzpunkte für Kostenmanagement in allen Phasen des Gesamtprozesses Source-2-Pay systematisch zu nutzen, um höchste Wertbeiträge zu erzielen. Konkrete Beispiele sind bedarfsgerechtes Spezifikationsmanagement, Business-optimale Panel-Strategien im Lieferantenmanagement, differenzierte Vergütungsmodelle oder auch die konsequente Steigerung von Prozesseffizienz und Qualität in allen E2E-Phasen.

1. Differenzierung von Kostentreibern

Identifizierung, Transparenz, Detaillierung und fundierte Bewertung von Kostentreibern für Leistungen und Geschäftsprozesse sind die Basis für ein wirklich strategisches Kostenmanagement. Analysen und kontinuierliche Beobachtung der Entwicklungen der relevanten Märkte und spezifischen Lieferanten sind von entscheidender Bedeutung. Informationen können durch Marktrecherchen, Unternehmensberichte und strukturierte Analysemethoden (z. B. STRIKE.360©) systematisch gewonnen werden.

2. Kostenmanagement in 3 Dimensionen

Nachhaltige Wirksamkeit und Wertschöpfung können nicht durch eine Beschränkung auf das Lieferantenmanagement (Supply: RFx, Verhandlungen, Verträge) erreicht werden, da sonst substanzielle Potenziale ungenutzt bleiben. Um volle Wirkung zu entfalten, sind ergänzend die Hebel Bedarfsmanagement (Demand: Spezifikationen) und Prozessmanagement (Process: intern & extern) – deren wahre Kosten häufig zunächst „unsichtbar“ sind – wichtig für den Gesamterfolg des Kostenmanagements.

3. Holistisches Kostenmanagement: Denken & Gestalten im Gesamtprozess

Der Blick im Einkauf wird häufig auf relativ wenige Phasen und Gestaltungspunkte im Prozess verengt. Das kann bedeuten, dass nur Faktoren wie Bedarfspezifikationen oder andere traditionell fokussierte Aspekte wie Ausschreibungen und Verhandlungen aktiv adressiert werden. Es bietet sich jedoch ein weit größeres

Spektrum von Optionen an. Große Potenziale können durch differenzierte Strategien in LF-Panel, Sourcing und Tail Spend, Benchmarking, strategische Preissicherung in allen Phasen des Source-2-Pay, Change-Request-Regelungen, Vergütungsmodelle oder die Hebelung von LF-Innovationen (SEI) realisiert werden. Die gesamte Value Chain bietet hier 100+ starke Ansatzpunkte für große Erfolge.

4. Kostenmanagement: 4 Stufen

Ein klares Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg:

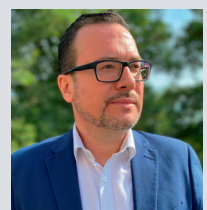
- 🌐 Herstellung detaillierter Kostentransparenz
- 🌐 systematische Kostenanalyse
- 🌐 kontinuierliche Kostenoptimierung
- 🌐 gezielte Kostensteuerung

Eine konsequente Umsetzung im S2P-Prozess in den Dimensionen Supply, Demand und Process ermöglicht exzellente Ergebnisse.

5. Kostenmanagement: Gesamtziel Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg

Kostenmanagement soll kein Selbstzweck sein und bedeutet auch nicht unbedingt immer eine Kostenreduzierung. Insofern ist ein reiner Fokus auf Savings auch nicht zielführend. Abhängig von der individuellen Situation eines Unternehmens (Krise, Stagnation, Expansion) kann natürlich ein bestimmter Fokus von Zeit zu Zeit aus gutem Grund zwingend und sinnvoll sein. Grundsätzlich sollte Kostenmanagement das Ziel verfolgen, die definierten und abgestimmten Geschäftsziele des Unternehmens wirksam zu fördern und diese zu proportional möglichst begrenzten Kosten zu realisieren (Kosteneffizienz). Ausgaben sollten eben nicht primär bloße Kosten sein, sondern Wirkung als Investitionen in Erfolg und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entfalten. Dieser wichtige Schritt des Einkaufs vom starken Kostenmanager zum Wachstumspartner stärkt maßgeblich seine Value Story und Akzeptanz im Unternehmen.

Olaf Kugeler (AQUISCON) berät und trainiert Mittelständler mit Fokus auf E2E-Kostenmanagement, Verhandlungen, Beratungseinkauf, Marketing, Einkauf als Business-Partner und Maverick Buying.



VERPACKUNGSKOSTEN

Palettenluft ist verschenktes Geld: Wie stille Kosten in der Ladeinheit Ihre Margen auffressen

Stellen Sie sich vor, Ihre Produkte reisen quer durchs Land – auf Paletten, die nur zu 57 % genutzt sind. Der Rest? Luft. Was wie ein logistisches Detail klingt, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als Margenkiller und ist alles andere als nachhaltig. Und das Tag für Tag, Lieferung für Lieferung.

Praxis-Beispiel

In einem aktuellen Optimierungsprojekt stieß ich auf genau dieses Bild: Verkaufsverpackungen, die in Umkartons verpackt wurden – und diese Umkartons wiederum gebündelt in größeren Palettenkartons. Diese dreifache Verpackung hatte einen entscheidenden Nachteil: Sie führte zu einer ineffizienten Palettenauslastung von lediglich 57 %. Nach einer gezielten Anpassung des Verpackungskonzepts – konkret durch Verzicht auf einen zusätzlichen Umkarton und gezielte Neudimensionierung – konnte die Auslastung auf bis zu 85 % gesteigert werden.

Was auf dem Papier nach rein technischer Fleißarbeit aussieht, entpuppte sich im Ergebnis als echter wirtschaftlicher Hebel. Weniger Luft bedeutet: weniger Transporte, weniger CO₂, geringere Frachtkosten, weniger Lagerfläche, geringere Einkaufskosten – und mehr Marge. Nicht zu vergessen: Auch im ESG-Reporting wirkt sich die verbesserte Flächennutzung positiv aus.

Gerade im Zuge verschärfter Nachhaltigkeitsanforderungen können solche Projekte zum internen Vorzeigebispiel werden.

Warum bleiben solche Potenziale oft ungenutzt?

Weil der Blick fehlt – oder die Datenbasis. In diesem Fall hatte der Kunde aufgrund des Tagesgeschäfts schlicht nie die Zeit gefunden, die Palettenauslastung systematisch zu analysieren. Der Verpackungslieferant bot auch keine Optimierung an, der Einkauf verließ sich auf langjährige Routinen. Erst die gezielte Projektarbeit brachte Transparenz und messbare Ergebnisse.

Dabei ist der Hebel keineswegs auf einzelne Branchen oder Produkttypen beschränkt. Gerade im Konsumgüterbereich, im Versandhandel und überall dort, wo spezifische oder auch standardisierte Umkartons genutzt werden, schlummern teils massive Optimierungspotenziale.



ACHTUNG

Verpackung ist kein Selbstzweck,
sondern ein Stellhebel in der gesamten Wertschöpfung.
Wer ihn nicht nutzt, verschenkt bares Geld.

Messbare Ergebnisse

Die wirtschaftlichen Effekte solcher Maßnahmen lassen sich beziffern: Schon eine Reduktion der benötigten Paletten um 15 bis 20 % kann – je nach Frachtkostenstruktur – 5- bis 6-stellige Beträge im Jahr einsparen, ganz ohne zusätzliches Material oder komplexe Umstellungen.

Entscheidend ist, dass man bestehende Verpackungskonzepte konsequent auf ihre Funktion im logistischen Gesamtkontext prüft.

Ein oft unterschätzter Aspekt: Auch nachgelagerte Prozesse wie Kommissionierung oder Lagerhaltung profitieren von optimierten Ladeinheiten. Wer effizient palettiert, entlastet nicht nur die Logistik – sondern schafft Tempo und Struktur entlang der gesamten Lieferkette.

Verpackungsoptimierung ist weit mehr als eine technische Spielerei. Sie ist Teil einer wirtschaftlich orientierten Einkaufsstrategie. Wer die Ladeinheit ignoriert, kalkuliert mit Phantomkosten und verspielt wertvolle Effizienzreserven. Einkauf, Verpackungsentwicklung, Logistik und Nachhaltigkeitsmanagement müssen dabei an einem Tisch sitzen. Nur so gelingt der Blick auf das große Ganze.

Mein Appell:

Machen Sie Ihre Paletten transparent.

Messen Sie, wie viel Luft Sie transportieren. Und ziehen Sie die richtigen Schlüsse. Denn in Zeiten steigender Kosten und wachsender ESG-Anforderungen zählt jeder Kubikzentimeter, besonders der, der nicht gebraucht wird. Wer seine Verpackung versteht, beherrscht seine Kosten – und sendet zugleich ein starkes Signal für zukunftsfähiges Wirtschaften.

Andreas Schmidtke berät mit seiner Firma EUPAS in Ritterhude mittelständische Unternehmen und unterstützt diese bei der Optimierung ihrer Kosten, vor allem der Verpackungskosten. Dabei werden über alle verpackungsrelevanten Bereiche spürbare Vorteile für die Kunden erreicht.



LESERFRAGEN

„Wo sehen Sie die Grenzen bei der Tätigkeit eines Einkaufscontrollers?“

FRAGE eines Category Managers: Wir haben seit Kurzem einen Controller als Stabsstelle im Einkauf. Ich denke, dass er teilweise seine Funktion überzieht, da er uns unrealistische Vorgaben in Bezug auf unsere Maximalziele im Vorfeld unserer Verhandlungen setzt. Wo sehen Sie die Grenzen der Funktion eines Einkaufscontrollers?

ANTWORT Ich bin da ganz bei Ihnen. Allerdings dient die Funktion eines Controllers im Einkauf in erster Linie der Überwachung der Savings, der Cost Avoidance und dem Aufspüren von Schwachstellen, die dringend angegangen, minimiert oder ganz beseitigt werden müssen. Dazu

zählen auch zu niedrige, aber bequeme und konfliktfreie Maximalziele der Einkäufer.

Als grenzwertig betrachte ich aus meiner Erfahrung jedoch, dass viele Controller reine Zahlenmenschen sind und versuchen – ohne jegliche Erfahrungen in Einkaufs- oder Verkaufsverhandlungen –, den Einkäufern unrealistisch hohe Maximalziele vorzugeben.

Dies betrifft auch die Verkäufer, wenn beim Lieferanten die Controller darauf bestehen, keine weiteren preislichen Zugeständnisse zu machen, nur um die Deckungsbeiträge von den Zahlen her zu sichern. Dann wundern sie sich, wenn die Verhandlungen scheitern und die Aufträge gar nicht kommen. Damit ist den Lieferanten mit Sicherheit nicht gedient.

Hans-Christian Seidel

„Was muss ich beachten, wenn ich bei einem Artikel von Eigenherstellung auf Fremdbezug umstelle?“

FRAGE Ich bin Projekteinkäufer in einem mittelständischen Betrieb. Die Geschäftsleitung beabsichtigt, sich rein auf unser Core Business zu beschränken. Daher habe ich zukünftig einige wichtige Projekte, in denen ich von Eigenherstellung auf Fremdbezug umstellen soll. Was ist hierbei generell zu beachten?

ANTWORT Bei einer Make-or-Buy-Entscheidung gibt es einige Parameter zu beachten. Aus meiner langjährigen Erfahrung heraus werden häufig viele wichtige Parameter leider nicht berücksichtigt, was sich nach genauer Betrachtung meist als gravierende Fehlentscheidung herausstellt.

Prüfen Sie daher mit den folgenden Reflexionsfragen die jeweiligen Kriterien, bevor Sie eine finale Entscheidung treffen:

- 🌐 Haben Sie eine Total-Cost-of-Ownership-Analyse oder Nutzenanalyse erstellt, um zu prüfen, ob sich der Fremdbezug bei der Evaluierung sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Faktoren tatsächlich lohnt?
- 🌐 Was passiert mit den Werkzeugen und Maschinen, falls diese dann kaum noch benötigt werden?
- 🌐 Kann es sein, dass einige gewerbliche Kollegen dann nicht mehr benötigt werden? Was passiert mit diesen? Freisetzen?
- 🌐 Wie wirkt sich dies auf Ihre Rohstoffmengen aus? Rutschen Sie vielleicht in eine schlechtere Preisstaffel? Laufen Sie Gefahr, nicht in den Genuss eines satten Bonus zu gelangen, weil Sie die Mengen jetzt nicht mehr erreichen?
- 🌐 Haben Sie alle Risiken beachtet, falls Sie aus einem Drittland beziehen?
- 🌐 Können Sie das Produkt wieder selbst herstellen, falls sich einige Variablen im Drittland massiv ändern?

Hans-Christian Seidel

KOSTENTREIBER

Die wichtigsten Kostentreiber beim globalen Einkauf

1. Produktkosten

- 🌐 Produkt- und Materialpreis
- 🌐 volatile Rohstoff- und Energiepreise
- 🌐 Werkzeugkosten

2. Logistikkosten

- 🌐 Verpackung
- 🌐 Kosten für zusätzliche Dokumentationen und Zertifikate
- 🌐 Zollformalitäten, Verzollung und Einfuhrgebühren
- 🌐 Versicherung
- 🌐 Transport
- 🌐 Lager
- 🌐 Handling
- 🌐 Entsorgungskosten für Packmittel
- 🌐 erhöhte Ausschuss- und Retourenquote
- 🌐 passive und aktive Veredelungen

3. Qualitätskosten

- 🌐 vermehrte Qualitätsprüfungen und höherer Analyseaufwand
- 🌐 erweiterte Wareneingangsprüfung
- 🌐 Erstmusterprüfung und -freigabe
- 🌐 Qualitätsprüfung vor Ort
- 🌐 Ausschusskosten
- 🌐 höhere Prozesskosten

4. Finanzierungskosten

- 🌐 Akkreditivkosten
- 🌐 Kapitalbindungskosten
- 🌐 Währungsschwankungen
- 🌐 Fehlmengenkosten für Sachmängel
- 🌐 Lieferverzugskosten, Kosten für sonstige individuelle Risikoaufschläge
- 🌐 Lieferantenbesuche vor Ort
- 🌐 Nutzung von Finetrading

5. Beratungskosten

- 🌐 TCO-Analysekosten
- 🌐 Kosten für Agenten / Dienstleister / Beauftragte vor Ort
- 🌐 externe Risikoanalysen
- 🌐 Seminarkosten zum Thema Global Sourcing
- 🌐 Kosten für Rechtsanwälte

Autor: Hans-Christian Seidel

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow,
in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe
digital



Preise für Rohstoffe
und Vorprodukte samt
Expertenprognose



Mächtige
Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf
vielfältige
Arbeitshilfen,
Mustervorlagen
und Checklisten



Ausgaben-
archiv und
Spezialreports



Profitieren Sie
von unserem
Experten Netzwerk:
[www.zolex.de/
expert](http://www.zolex.de/expert)



www.zolex.de/login



Hans-Christian Seidel

PREISSTRUKTURANALYSE

Richtwerte für prozentuale Anteile von 4 Kostenarten an den Gesamtkosten

Bei der Abwehr von Preiserhöhungen eignet sich die Preisstrukturanalyse hervorragend, um mit realitätsnahen Hinweisen auf den jeweiligen prozentualen Anteil der einzelnen Kostenarten das wahre Ausmaß zu relativieren. In meinen Seminaren fragen Einkäufer daher oft, welchen prozentualen Anteil sie ansetzen können. Marko Beckers zeigt Ihnen dies für das produzierende Gewerbe.

1. Materialkosten: 55 %

Materialkosten – insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe – bilden in der Regel den größten Block unter den wertschöpfungsrelevanten Aufwendungen. Ihr Anteil variiert stark je nach Branche und Fertigungstiefe, ist aber im industriellen Durchschnitt dominierend. Sie machen etwa 55 % der Gesamtkosten aus.

Gerade bei hohen Materialanteilen relativieren sich Preisaufschläge bei einzelnen Komponenten oft schneller als angenommen.

Die Energiekosten (Strom, Gas, Wärme) als Teil der Materialkosten sind im Gesamtbild ein vergleichsweise kleiner Faktor. In energieintensiven Branchen kann der Anteil jedoch deutlich höher liegen. Im Durchschnitt betragen die Energiekosten rund 2 % der Gesamtkosten.

Auch hier gilt: Ein plakativer Strompreisanstieg führt nicht automatisch zu einem relevanten Gesamtkosteneffekt.

2. Personalkosten: 23 %

Zu den Personalkosten zählen Entgelte, gesetzliche und freiwillige Sozialaufwendungen sowie Ausgaben für Leiharbeit.

In vielen Branchen sind die Personalkosten der zweitgrößte Kostenblock – mit einer über die Jahre hinweg relativ stabilen Struktur. Ihr prozentualer Anteil liegt im Durchschnitt bei 23 %.

Spätere Änderungen bei Tarifen oder Sozialabgaben wirken sich spürbar, aber wirklich selten überproportional auf die Gesamtkosten der Firmen aus.

Gleichzeitig wirkt die steigende Arbeitsproduktivität dämpfend: Auch wenn sie kurzfristig schwankt, liegt das langfristige Wachstum stabil bei etwa 1,5 % pro Jahr – ein oft unterschätzter Kompensationsfaktor in Preisverhandlungen.

3. Kapitalkosten: 5,5 %

Hierunter fallen Abschreibungen auf Anlagen, Miet- und Pachtkosten sowie Fremdkapitalzinsen. Der Anteil variiert je nach Investitionsintensität und Finanzierungsstruktur. Im Durchschnitt betragen die Kapitalkosten rund 5,5 % der Gesamtkosten – aufgeteilt in etwa 3 % Abschreibungen, 1,5 % Mieten und Pachten sowie 1 % Zinsen. In kapitalintensiven Branchen können sie erheblichen Einfluss auf die langfristige Preisgestaltung haben.

4. Sonstige Kosten: 16 %

Diese Position umfasst vielfältige betriebliche Nebenkosten wie Transport, Versicherungen, Marketing oder Verwaltung. Zwar sind sie selten ausschlaggebend für Preisbewegungen, dennoch sollten sie in einer vollständigen Kostenbetrachtung nicht fehlen. Der Anteil liegt durchschnittlich bei etwa 16 % der Gesamtkosten.

Fazit

Die Kenntnis typischer Kostenstrukturen unterstützt den Einkauf bei der Einordnung von Preisveränderungen. Unsere Software hilft, die Daten des Statistischen Bundesamts schnell und verlässlich zu nutzen – in standardisierter Form, verknüpft mit unternehmensspezifischen Kennzahlen. So lassen sich Abweichungen besser einordnen und Argumente fundiert untermauern – wichtige Grundlage für wirksame Preisgespräche.

Marko Beckers ist Geschäftsführer der *craze media GmbH* Düsseldorf mit Fokus datengestütztes Kostenmanagement für den Einkauf.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

RFQ-Management und Angebotsauswertung