

Target Costing: Marktorientierte Zielkosten für Produkte und Zulieferteile

Target Costing ist eine marktorientierte Methode der Kostenplanung, bei der der zulässige Preis eines Produkts vom Markt vorgegeben wird und daraus rückwärts die zulässigen Kosten abgeleitet werden. Im industriellen Einkauf dient das Verfahren dazu, Zielvorgaben für Zulieferteile und Entwicklungskosten frühzeitig zu definieren und mit Lieferanten gemeinsam zu erreichen. Damit verlagert sich der Fokus von der nachträglichen Kostenkontrolle auf die vorausschauende Gestaltung von Produkt, Stückliste und Lieferkette.

Das Wichtigste in Kürze

- Target Costing leitet die zulässigen Kosten rückwärts aus dem marktfähigen Verkaufspreis und der geforderten Gewinnmarge ab.
- Im Einkauf werden Zielkosten häufig auf Baugruppen und Einzelteile heruntergebrochen, um Lieferanten konkrete Preisvorgaben zu machen.
- Zentrale Steuergröße ist die Lücke zwischen erlaubten und geschätzten Kosten, der sogenannte Cost Gap.
- Die Methode wirkt vor allem in Entwicklungs- und Angebotsphasen, da hier typischerweise der Großteil der späteren Lebenszykluskosten festgelegt wird.
- Erfolg setzt voraus, dass Funktionen und Kosten transparent zugeordnet sind, etwa über Funktionen- und Kostenanalysen.
- Value Engineering und Design-to-Cost sind die wichtigsten Hebel, um Zielkosten ohne Qualitätseinbußen zu erreichen.

Definition: Target Costing

Target Costing (Zielkostenrechnung) ist ein managementorientiertes Kostenführungs-konzept, das vom am Markt erzielbaren Preis ausgeht und daraus die maximal zulässigen Kosten eines Produkts ableitet. Im Unterschied zur klassischen Zuschlagskalkulation wird der Preis nicht aus den angefallenen Kosten berechnet, sondern die Kosten an den marktgerechten Preis angepasst.

Grundformel und Prinzip

Die Berechnung folgt typischerweise der Logik: Erlaubte Kosten = Zielpreis abzüglich Zielgewinn. Der Zielpreis ergibt sich aus Marktpreisen, Kundenzahlungsbereitschaft und Wettbewerbsvergleich, der Zielgewinn aus strategischen Vorgaben wie dem geforderten Return on Investment. Ergibt die Rechnung eine Differenz zu den prognostizierten Ist-Kosten, entsteht ein Cost Gap, der aktiv geschlossen werden muss.

- Zielpreis: marktorientiert ermittelt, nicht kalkuliert
- Zielgewinn: aus Unternehmensplanung vorgegeben
- Cost Gap: Differenz zwischen erlaubten und geschätzten Kosten

Abgrenzung zur klassischen Produktkalkulation

Die klassische Produktkalkulation rechnet nach dem Prinzip Kosten plus Gewinnmarge und stellt den Preis hinterher. Target Costing kehrt diese Logik um und zwingt Entwicklung, Einkauf und Fertigung, sich am Ertragsziel auszurichten. Die klassische Kalkulation bleibt dennoch wichtig, um Soll-Kosten von Varianten, Baugruppen und Teilen verlässlich zu schätzen und den Cost Gap messbar zu machen.

Einordnung im Produktlebenszyklusmanagement

Target Costing setzt im Produktlebenszyklusmanagement idealerweise vor dem Design Freeze an, weil in der Konstruktionsphase ein erheblicher Teil der späteren Stück- und Lebenszykluskosten fixiert wird. Spätere Kostensenkungsprojekte (Cost Down) greifen dagegen auf bereits eingeführte Produkte und folgen häufig der Logik des Lean Procurement, etwa durch Standardisierung und Mengenkonsolidierung.

Methoden und Vorgehen im Einkaufsprozess

Im Einkauf wird Target Costing als strukturierter Prozess über die Beschaffungsphasen hinweg organisiert, von der Frühestimmung über die Vergabe bis zur Serie. Zentrale Bausteine sind die Zielkostenzerlegung, die Funktionsanalyse und die gemeinsame Kostenerarbeitung mit Lieferanten.

Zielkostenzerlegung auf Baugruppen und Teile

Die Produktzielkosten werden nach Wertanteilen, Funktionen oder Benchmarkwerten auf Module, Baugruppen und Einzelteile verteilt. Für Katalog- und Standardteile liefern Marktpreise und Teilekatalog-Analysen realistische Obergrenzen; für Eigenentwicklungen dienen Should-Cost-Ermittlungen als Referenz. Die Zerlegung schafft für den Einkauf verhandlungsfähige Preisvorgaben je Position.

Funktionen- und Wertanalyse

Jede Funktion eines Bauteils wird darauf geprüft, welchen Kundennutzen sie stiftet und welche Kosten sie verursacht. Funktionen mit hohem Kostenanteil, aber geringem Nutzen werden vereinfacht, substituiert oder eliminiert. Diese Systematik ist eng verwandt mit Design-to-Cost und Value Engineering und erfordert eine frühe, disziplinenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Konstruktion, Einkauf und Lieferant.

Lieferantenintegration und vertragliche Umsetzung

Lieferanten werden früh in die Kostenerarbeitung einbezogen, etwa über Umfragen in der Angebotsphase, gemeinsame Workshops oder Kooperationsmodelle wie Joint Development Manufacturing (JDM). Zielvorgaben und Preispfade werden im Vertragsmanagement verankert, beispielsweise mit Preisgleitklauseln, Abrufmengen oder vereinbarten Kostensenkungskurven. Eine saubere Eignungsprüfung der Lieferanten stellt vorab sicher, dass diese die Zielkosten leistungsfähig erreichen können.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Zielkosten

Target Costing lässt sich gut messen, weil Ziel- und Ist-Werte in jedem Stadium verglichen werden können. Die Steuerung erfolgt über Kennzahlen, die die Kostenschere, den Projekterfolg und die Lieferantenleistung abbilden.

Kostenorientierte Kennzahlen

Im Kern stehen der Cost Gap in absoluten Werten und die Zielkostenerreichung in Prozent. Ergänzend werden Zielkosten je Baugruppe, Abweichungen je Stück und der Anteil der Positionen überwacht, die im Ziel liegen. Diese Werte gehören frühzeitig in das Reporting des Spend und Management, damit Zielkosten nicht nur definiert, sondern auch aktiv gesteuert werden.

Prozess- und Lieferantenkennzahlen

Prozesskennzahlen zeigen, wie schnell und zuverlässig Zielkosten im Beschaffungsprozess erreicht werden, etwa über die Requisition Cycle Time oder die Zeit bis zur Preisvereinbarung im Vergabezeitplan. Auf Lieferantenseite werden Kostensenkungsraten, Liefertreue und Servicegrad kombiniert, um zu prüfen, ob niedrige Kosten nicht zulasten von Qualität oder Verfügbarkeit gehen.

Risiken und Kontrollen im Target Costing

Zielkosten können verfehlt werden, wenn sie unrealistisch gesetzt, zu spät kommuniziert oder ohne Mitwirkung der Betroffenen durchgesetzt werden. Kontrollen müssen deshalb sowohl die Plausibilität der Ziele als auch die Auswirkungen auf Qualität und Lieferantenbeziehungen abdecken.

Qualitäts- und Reputationsrisiken

Wenn Lieferanten Zielkosten nur über Materialsubstitution, reduzierte Toleranzen oder eingesparte Prüfumfänge erreichen, drohen Qualitätsprobleme, Reklamationen und ein wachsendes Reputationsrisiko im Einkauf. Gegensteuern sind verbindliche Prüfanweisungen, dokumentierte Änderungsprozesse und klare Freigaben für Material- oder Prozessänderungen.

Lieferanten- und Finanzrisiken

Zu aggressive Zielvorgaben können die Marge der Lieferanten so weit drücken, dass deren wirtschaftliche Stabilität gefährdet ist. Ein regelmäßiges Monitoring der Supplier Financial Health zeigt frühzeitig, ob ein Lieferant die Zielkosten ohne Substanzverlust erfüllen kann. Kommt es zum Abbruch, sollten Vertragsregeln wie ein Termination for Convenience die Ausstiegsoption regeln.

Methodische Kontrollen

Wichtig ist ein schlüssiger Soll-Kosten-Stand: Die Summe der Teilzielkosten muss deckungsgleich mit den Produktzielkosten sein, andernfalls bleibt der Cost Gap verdeckt. Änderungen während der Entwicklung werden über ein Change- und Vertragsmanagement nachgehalten, inklusive aktualisierter Zielkosten und Auswirkungen auf Logistikkonditionen wie die gewählten Incoterms CPT oder andere Lieferkonditionen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Target Costing wird in der Praxis zunehmend datengetrieben: Marktpreisdaten, Lieferantenangebote und historische Einkaufsdaten fließen direkt in die Zielpreisermittlung ein. Digitale Plattformen beschleunigen die Abstimmung mit Lieferanten und machen Zielkosten entlang der Supply Chain transparent.

Digitale Tools und Transparenz

E-Procurement-Systeme und ein zentrales Supplier Portal ermöglichen es, Zielvorgaben, Angebotsdaten und Abweichungen strukturiert auszutauschen. Soll-Kosten-Bibliotheken und

Preisbenchmarks unterstützen Einkäufer dabei, Zielkosten schneller und objektiver zu setzen. Auch bei der Supplier Discovery helfen Vergleichsdaten, marktgerechte Obergrenzen abzuleiten.

Target Costing in der Lieferkette

Zielkosten enden nicht bei der ersten Angebotsstufe: Auch Zulieferer der Stufe zwei und drei tragen zu den Stückkosten bei. Ansätze des Supply Chain Resilience Management ergänzen das Bild, weil Cost- und Risikoaspekte zunehmend gemeinsam bewertet werden – etwa bei Mehrstandortstrategien oder Komponenten mit Lieferengpässen.

Typische Kennzahlen

Zielkostenerreichung: in der Praxis häufig 95–105 %

Anteil der erreichten Kosten gegenüber den erlaubten Kosten; 100 % bedeutet volle Zielerreichung.

Cost Gap Closure Rate: > 90 % bis Serienstart

Anteil des geschlossenen Cost Gap vor Serie; typischer Richtwert aus Kostensenkungsprojekten.

Kostensenkungsrate Serie (Jahr für Jahr): typischerweise 2–5 % p. a.

Übliche Bandbreite bei vereinbarten Preispfaden mit Lieferanten, je nach Material- und Markt situation.

Anteil Positionen im Zielkostenband: > 80 %

Anteil der Einkaufspositionen, die die zerlegten Teilzielkosten einhalten.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer entwickelt ein neues Sondermaschinenmodul und setzt für die Hauptbaugruppe ein Ziel der Selbstkosten fest, das rund 15 Prozent unter den geschätzten Kosten liegt. Der Einkauf zerlegt die Zielkosten auf Module und Einzelteile und legt daraus verhandlungsfähige Preisvorgaben je Position fest.

- Workshops mit drei qualifizierten Lieferanten zur gemeinsamen Kostenerarbeitung der Getriebebaugruppe
- Wertanalyse mit der Konstruktion: Reduktion von 14 Einzelteilen und Wechsel auf eine standardisierte Schnittstelle aus dem Teilekatalog
- Vertragliche Verankerung von Preispfaden und jährlichen Kostensenkungszielen im Rahmen des Vertragsmanagements
- Monatliches Cost-Gap-Reporting inklusive Qualitätskennzahlen, um Kosteneinsparungen ohne Qualitätseinbußen nachzuweisen

Fazit

Target Costing verlagert die Kostensteuerung an den Beginn des Produktlebenszyklus und macht den Markt zum Maßstab der Kalkulation. Für den Einkaufsbereich entsteht daraus eine klare, verhandlungsfähige Zielgröße für Zulieferteile und Entwicklungskosten. Voraussetzung sind verlässliche Soll-Kosten, eine konsequente Zielkostenzerlegung und die frühzeitige Einbindung der Lieferanten. Wer Qualitätskontrollen und Lieferantenrisiken integriert, erreicht nachhaltige Kostenvorteile ohne Substanzverlust. In Kombination mit Lean Procurement und Value Engineering ist Target Costing damit ein wirksamer Hebel für Wettbewerbsergebnisse und Marge.

Häufige Fragen

Was versteht man unter Target Costing?

Target Costing ist eine marktorientierte Methode der Kostenplanung, bei der der zulässige Preis vom Markt vorgegeben und daraus rückwärts die maximalen Produktkosten abgeleitet werden. Der Zielpreis mindert sich um die geforderte Gewinnmarge; das Ergebnis sind erlaubte Kosten, an denen sich Entwicklung, Einkauf und Fertigung orientieren müssen. Die Differenz zu den geschätzten Kosten wird als Cost Gap aktiv geschlossen.

Wie berechnet man Zielkosten im Target Costing?

Die Grundformel lautet: Erlaubte Kosten = Zielpreis abzüglich Zielgewinn. Der Zielpreis ergibt sich aus Marktpreisen, Wettbewerbsvergleichen und der Kundenzahlungsbereitschaft, der Zielgewinn aus strategischen Vorgaben wie dem geplanten Return on Investment. Im Einkauf werden die Produktzielkosten anschließend auf Module, Baugruppen und Einzelteile heruntergebrochen.

Was ist der Unterschied zwischen Target Costing und klassischer Kalkulation?

Die klassische Produktkalkulation rechnet Kosten plus Marge und setzt den Preis danach fest. Target Costing kehrt die Richtung um: Der Preis kommt vom Markt, die Kosten werden an ihn angepasst. Die klassische Kalkulation bleibt dennoch als Instrument erhalten, um Soll-Kosten von Teilen und Varianten zu schätzen und Abweichungen messbar zu machen.

Welche Rolle spielt der Einkauf im Target Costing?

Der Einkauf setzt Zielvorgaben für Zulieferteile, prüft deren Marktgerechtigkeit über Benchmarks und Should-Cost-Analysen und verhandelt daraus verbindliche Preise. Er bindet Lieferanten früh in die Kostenerarbeitung ein und verankert Zielvorgaben im Vertragsmanagement. Zusätzlich sichert er über Prüfanweisungen und Qualitätskennzahlen ab, dass Kostenziele nicht auf Kosten der Qualität erreicht werden.

Welche KPIs sind im Target Costing üblich?

Typische Kennzahlen sind der Cost Gap in absoluten Werten, die Zielkostenerreichung in Prozent und der Anteil der Positionen im Ziel. Ergänzend werden Prozesskennzahlen wie die Requisition Cycle Time sowie Lieferantenkennzahlen wie Liefertreue und Servicegrad herangezogen. Wichtig ist die Kombination von Kosten- und Qualitätskennzahlen, um unerwünschte Nebeneffekte früh zu erkennen.

Wann sollte Target Costing im Produktentstehungsprozess eingesetzt werden?

Der ideale Zeitpunkt ist die frühe Entwicklungsphase, vor dem Design Freeze, weil dort die Mehrheit der späteren Lebenszykluskosten festgelegt wird. Ein später Einsatz ist möglich, verschiebt sich aber vom Gestalten der Kosten auf das Senken bereits fixierter Kosten. In der Praxis verbinden viele Unternehmen daher frühzeitiges Target Costing mit späteren Cost-Down-Programmen.