

Zielkostenrechnung: Vom Marktpreis zum kostengerechten Einkauf

Die Zielkostenrechnung (Target Costing) ist eine Methode, bei der der zulässige Kostenrahmen eines Produkts oder Bauteils aus dem am Markt erzielbaren Preis abgeleitet wird – und nicht umgekehrt aus den internen Kosten. Für Einkäufer bedeutet dies, dass Lieferantenpreise nicht nur verhandelt, sondern systematisch aus einem vorgegebenen Zielpreis heraus geplant und gesteuert werden. Der Begriff beschreibt sowohl die rechnerische Zerlegung des Zielwerts in Kostenanteile als auch den anschließenden Prozess der Kostensplittung mit Lieferanten. In der DACH-Industrie ist die Zielkostenrechnung ein zentrales Instrument der frühzeitigen Lieferanteneinbindung und der Beschaffungsstrategie.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Zielkostenrechnung leitet zulässige Kosten aus einem marktfähigen Verkaufspreis minus Zielmarge ab.
- Der Zwischenraum zwischen Soll- und Ist-Kosten wird als Kostenlücke bezeichnet und aktiv geschlossen.
- Typische Werkzeuge sind Kostenstrukturzerlegung, Clean-Sheet Kalkulation und Value Engineering.
- Der Ansatz wirkt stärksten Hebeln am Ende der Produktentwicklung – Fertigung und Einkauf brauchen dann Daten von Anfang an.
- Grenzen zeigen sich bei stark regulierten Märkten, langen Bindungszeiten und fehlender Design-Flexibilität.

Definition: Zielkostenrechnung

Die Zielkostenrechnung ist eine vorgelagerte Planungsrechnung, die zulässige Kosten eines Produkts aus dem vom Markt getragenen Preis minus der angestrebten Marge ableitet. Sie ist damit das Gegenstück zur klassischen Kalkulation, bei der aus entstandenen Kosten ein Preis gefordert wird.

Abgrenzung zur Ist-Kostenrechnung

Die klassische Kalkulation fragt: Was kostet uns das Produkt, und welchen Preis können wir dafür verlangen? Die Zielkostenrechnung kehrt diese Logik um: Welche Kosten dürfen maximal anfallen, damit das Produkt am Markt noch erfolgreich ist? Für Einkäufer entsteht daraus ein Richtwert je Baugruppe und Position, der die Preisverhandlung strukturiert und nicht nur auf Rabatte fokussiert. Die Methode verlangt daher ein frühzeitiges Zusammenspiel von Entwicklung, Vertrieb, Controlling und der Einkaufsorganisation, weil die wesentlichen Kostentreiber während der Konstruktion festgelegt werden.

Kostenlücke als zentraler Begriff

Vergleicht man die aus dem Marktpreis abgeleiteten Zielkosten mit den geplanten Ist-Kosten, entsteht häufig eine Lücke. Diese Kostenlücke ist die eigentliche Arbeitseinheit des Target Costings: Sie wird in Anteile je Funktion, Baugruppe oder Lieferanteil zerlegt und über Designänderungen, Materialauswahl,

Fertigungsprozess oder Lieferantenintegration geschlossen. In der Praxis wird die Lücke häufig in Etappen über mehrere Design- und Beschaffungsrevisionsreihen reduziert, bis die Zielkollisionskosten null betragen.

Methoden und Vorgehen der Zielkostenrechnung

Die Zielkostenrechnung folgt einem wiederkehrenden Ablauf: Marktpreis und Zielmarge festlegen, Kostenstruktur zerlegen, Lücke identifizieren, Maßnahmen ableiten und regelmäßig kontrollieren. In der Praxis durchläuft ein Team diese Schritte mehrfach pro Projektphase.

Kostenzerlegung und Komponentenansatz

Der Startpunkt ist die Zerlegung des Zielwerts auf Materialkosten, Fertigungskosten, Gemeinkosten, Logistikkosten und Montage. Je granularer die Zerlegung, desto konkreter die Vorgaben für Einkäufer und Lieferanten. Häufig funktioniert das über Mengengerüste: Stücklistenpositionen werden mit vorgesehenen Materialpreisen und Wertzuschlägen verknüpft, Fertigungszeiten mit Maschinenkostensätzen. Diese Grundlage bildet dann die Basis für Zielkostenvorgaben an Lieferanten im Rahmen der Materialfreigabe und der technischen Freigabeprozesse.

Clean-Sheet Kalkulation als Werkzeug

Die Clean-Sheet Kalkulation rekonstruiert die tatsächlichen Herstellkosten eines Teils von Grund auf: Rohmaterial, Zerspanzeiten, Rüstzeiten, Kapitalbindung, Gemeinkostenzuschläge und angemessene Lieferantenmarge. Sie macht sichtbar, wie weit das eingegangene Angebot vom technisch begründbaren Preis entfernt liegt. Im Zusammenspiel mit der Zielkostenrechnung liefert sie eine sachliche Verhandlungsgrundlage und entlastet von reinen Rabattgesprächen. Wichtig ist dabei die Transparenz der Annahmen – sonst wird die Kalkulation von Lieferanten als Kontrolle ohne Dialog wahrgenommen.

Value Engineering und Design-to-Cost

Wo die Kostenlücke nicht über Verhandlungen, sondern nur über Konstruktions- oder Prozessänderungen zu schließen ist, kommt Value Engineering zum Zug: Funktionen werden analysiert, Teile vereinfacht, Materialien substituiert, Toleranzen hinterfragt. Design-to-Cost setzt die Zielkostenrechnung bereits als Konstruktionsvorgabe ein. Für den Einkauf eröffnet dies die Chance, Lieferanten mit Prozesswissen früh in die Lösung zu bringen – häufig mit messbaren Materialeinsparungen, ohne Funktion oder Qualität zu opfern.

Wichtige KPIs und Kennzahlen im Zielkostenprozess

Zielkostenrechnung lebt von messbaren Größen: Zielpreis je Komponente, Lückengröße, Erreichen von Zuwachsziele und Stückkostenentwicklung über den Produktlebenszyklus.

Kernkennzahlen der Steuerung

Zentrale Kennzahlen sind die Zielkostenerreichung (Prozentanteil der Baugruppen, die ihre Zielkosten einhalten), die absolute Kostenlücke in Euro oder als Prozentsatz der Ist-Kosten und die Stückkostenentwicklung über definierte Meilensteine. Ergänzend wird häufig die Materialkostensenkung je Periode über alle Materialgruppen verfolgt, um den Gesamteffekt zu belegen. Ohne ein belastbares Controlling bleibt die Zielkostenrechnung eine Momentaufnahme – die KPIs machen sie zu einem steuerbaren Prozess.

Qualität und Termintreue einbeziehen

Zielkosten dürfen nicht losgelöst von Qualität und Liefersicherheit betrachtet werden. Kennzahlen wie On-Time Delivery (OTD) und die Lieferzeitstreuung zeigen, ob Einsparungen auf Kosten der Versorgungssicherheit gehen. Auch Ausschuss- und Nacharbeitsquoten je Lieferant gehören in die Betrachtung, da versteckte Qualitätskosten die nominelle Einsparung schnell aufzehren können. Die Kombination aus Kosten-, Qualitäts- und Lieferkennzahlen entspricht der Logik eines Lieferantenratings und verhindert einseitige Preisoptimierung.

Risiken und Kontrollen bei der Zielkostenrechnung

Die Methode ist wirksam, aber nicht ohne Tücken: Unrealistische Ziele, fehlende Transparenz oder einseitiger Kostendruck können Lieferantenbeziehungen und Qualität beschädigen. Klare Regeln und Kontrollen sind deshalb Teil jeder sauberen Umsetzung.

Unrealistische Ziele und Lieferantenbeziehungen

Werden Zielkosten ohne Blick auf technische Machbarkeit oder Marktlage vorgegeben, drohen zwei Reaktionen: either Lieferanten verzichten auf die Ausschreibung, oder sie akzeptieren und kompensieren später über Qualitätsabbau, Terminverzögerungen oder Nachverhandlungen. In der Praxis zeigt sich das dann in steigender Lieferzeitstreuung, sinkender OTD oder verweigerten Lieferterminezusagen bei Druckaufträgen. Zielvorgaben müssen deshalb mit der Clean-Sheet Kalkulation und technischen Schätzungen abgestimmt werden – sonst entstehen Papiervorteile, die sich in der Lieferkette negativ auswirken.

Vertragliche und prozessuale Kontrollen

Wer mit Lieferanten in Zielkostendialogen arbeitet, gibt vertrauliche Informationen über Kostenstrukturen, Volumina und Preisgestaltung weiter. Ein Non-Disclosure Agreement (NDA) ist hier Standard und schützt beide Seiten. Zusätzlich sollten Vereinbarungen zur Weitergabepflicht von Kostensenkungen („give-get“), zur Bindefrist für Angebote und zur Anpassung bei Materialpreisänderungen schriftlich festgehalten werden. Auch die Qualitätsvereinbarung mit Lieferanten gehört dazu, damit Einsparungen nicht zulasten der Spezifikation gehen. Rechtliche Rahmenbedingungen wie das Lieferkettengesetz setzen bei der Lieferantenauswahl und -überprüfung zusätzliche Anforderungen, die im Prozess zu berücksichtigen sind.

Interne Widerstände und Datenqualität

Zielkostenrechnung kollidiert häufig mit etablierten Kalkulationsgewohnheiten und mit dem Widerstand von Entwicklung und Vertrieb, die sich in ihren Gestaltungsspielräumen eingeschränkt sehen. Ohne Unterstützung durch das Management und ohne belastbare Kosten- und Mengengerüste bleibt die Methode eine Übung. Entscheidend ist eine saubere Datenbasis: aktuelle Materialpreise, plausibel dokumentierte Gemeinkostensätze, konsistente Stücklisten. In der Praxis zeigen sich die größten Umsetzungsfehler weniger in der Mathematik als in der fehlenden Abstimmung zwischen den Beteiligten.

Aktuelle Entwicklungen und Praxis im Beschaffungsumfeld

Zielkostenrechnung gewinnt an Bedeutung, weil Margendruck, Materialpreisvolatilität und kurze Produktlebenszyklen Preisverhandlungen allein nicht mehr tragfähig machen. Digitale Werkzeuge und die frühzeitige Lieferantenbindung verändern die Methodik spürbar.

Frühzeitige Lieferantenintegration

Der stärkste Hebel liegt in der Konstruktionsphase. Lieferantenintegration bedeutet deshalb, dass Fachlieferanten ihre Prozess- und Materialkenntnisse schon vor der Konstruktionsfreigabe einbringen, etwa über Pilot Run während der Vorserie. Formenbau-Beschaffung und Werkzeugkosten lassen sich so früh kalkulieren und auf Zielwerte prüfen, bevor teure Änderungen entstehen. Demand Aggregation über mehrere Projekte oder Geschäftsbereiche kann zusätzliche Mengeneffekte erschließen und die Zielkalkulation stützen.

Portfolio- und Strategiebezug

Zielkostenrechnung entfaltet ihre Wirkung erst im Kontext einer klaren Lieferantenstrategie und eines strukturierten Lieferantenportfolios. Wer weiß, welche Materialgruppen strategisch, welche eher marktlich beschafft werden, kann Zielkostenvorgaben differenziert setzen. Lieferantenkonsolidierung und einheitliche Bestellpolitik erhöhen die Verhandlungsposition und erleichtern die Durchsetzung von Zielkostenvorgaben. Der Businessplan Einkauf verknüpft die Zielkostenvorgaben mit Beschaffungsbudgets, Vorhaben und Verantwortlichkeiten über das Jahr.

Digitale Unterstützung und Datenbasis

Digitale Kalkulationswerkzeuge, Datenbanken für Materialpreise und Maschinenkostensätze sowie KI-gestützte Analysen von Angebotsstrukturen machen die Zielkostenrechnung schneller und wiederholbarer. Das entlastet Einkäufer von aufwendiger Detailrecherche und erlaubt standardisierte Clean-Sheet-Ansätze auch bei kleineren Volumina. Wichtig bleibt in allen Fällen die fachliche Plausibilisierung: Automatisierung ersetzt technisches Verständnis, es ergänzt es.

Typische Kennzahlen

Zielkostenerreichung: typischerweise > 95 %

Anteil der Baugruppen, die ihre Zielkosten einhalten; Zielwert je Projektphase definieren

Kostenlücke: Start häufig 5–15 % über Zielkosten

soll über Revisionsrunden Richtung null geführt werden

On-Time Delivery (OTD): > 95 %

Kontrolle, ob Kostensenkungen zulasten der Liefersicherheit gehen

Materialkostensenkung je Periode: typischerweise 2–5 % p. a.

Gesamteffekt über alle Materialgruppen, abhängig von Markt und Projektlaufzeit

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer entwickelt eine neue Baureihe und steht vor dem Problem, dass die geplanten Herstellkosten den geplanten Marktpreis um rund 12 Prozent übersteigen. Das Projektteam führt eine Zielkostenrechnung durch und zerlegt die Kostenlücke auf Baugruppen und Hauptlieferanten. Für eine zentrale Gussbaugruppe erarbeitet der Einkauf gemeinsam mit dem Lieferanten eine Clean-Sheet Kalkulation und identifiziert Kostensenkungspotenzial durch eine optimierte Gussteilgeometrie und eine geänderte Wärmebehandlung. Nach zwei Design- und Beschaffungsrevisionen ist die Kostenlücke auf unter 2 Prozent reduziert.

- Zielkostenrechnung mit verbindlichen Zielwerten je Baugruppe und Meilensteinüberwachung
- Clean-Sheet Kalkulation mit Kernlieferanten unter NDA als Verhandlungsgrundlage

- Value-Engineering-Workshops zwischen Konstruktion und Lieferant zur Geometrie- und Materialoptimierung
- Ergänzendes Lieferantenrating mit OTD und Qualitätskennzahlen, damit Einsparungen nicht zulasten der Versorgungssicherheit gehen

Fazit

Die Zielkostenrechnung verlagert den Blick des Einkaufs von der reinen Preisverhandlung auf die systematische Gestaltung der Kostenstruktur. Sie zwingt dazu, Zielwerte früh zu definieren, Lücken sichtbar zu machen und gemeinsam mit Lieferanten zu schließen – über Design, Material, Prozess und Logistik. Die Methode funktioniert am besten, wenn sie früh im Produktentstehungsprozess verankert ist und mit einer belastbaren Datenbasis sowie klaren vertraglichen Regeln arbeitet. Risiken entstehen dort, wo Ziele unrealistisch gesetzt werden oder Einsparungen zulasten von Qualität und Liefersicherheit gehen. Für Einkäufer in der DACH-Industrie ist sie damit weniger eine Rechentechnik als eine Steuerungslogik, die Beschaffung, Entwicklung und Lieferanten auf ein gemeinsames Kostziel ausrichtet.

Häufige Fragen

Was ist eine Zielkostenrechnung einfach erklärt?

Bei der Zielkostenrechnung wird umgekehrt kalkuliert: Man nimmt den Preis, den der Markt für ein Produkt zu zahlen bereit ist, zieht die angestrebte Marge ab und erhält die maximal zulässigen Kosten. Diese Zielkosten werden dann auf Baugruppen, Material und Fertigung verteilt. Die Differenz zu den tatsächlich geplanten Kosten – die sogenannte Kostenlücke – wird aktiv durch Konstruktion, Prozess- oder Beschaffungsmaßnahmen geschlossen.

Was ist der Unterschied zwischen Zielkostenrechnung und klassischer Kalkulation?

Die klassische Kalkulation startet bei den entstandenen Kosten und leitet daraus einen Preis ab. Die Zielkostenrechnung startet beim marktfähigen Preis und leitet daraus zulässige Kosten ab. Damit ist sie eine vorgelagerte Planungsrechnung, die bereits während der Produktentwicklung ansetzt, während die klassische Kalkulation meist erst nach Fertigungsstart die Ist-Kosten ausweist.

Wie setzt man Zielkosten im Einkauf gegenüber Lieferanten durch?

Voraussetzung ist eine sachliche Grundlage: Eine Clean-Sheet Kalkulation zeigt, welche Kosten technisch und prozessual begründbar sind. Darauf aufbauend werden Zielvorgaben je Baugruppe oder Teilposition kommuniziert und gemeinsam mit dem Lieferanten Maßnahmen zur Erreichung entwickelt – etwa Designänderungen, Materialsubstitution oder Prozessoptimierung. Verbindliche Zielwerte werden häufig mit Meilensteinen und einer Vereinbarung zur Teilung erreichter Einsparungen vertraglich fixiert, abgesichert durch ein NDA.

Welche Kennzahlen gehören zur Zielkostenrechnung?

Zentrale Kennzahlen sind die Zielkostenerreichung, die absolute Kostenlücke und die Stückkostenentwicklung über die Projektmeilensteine. Ergänzend sollten Qualitäts- und Lieferkennzahlen wie Ausschussquote, On-Time Delivery und Lieferzeitstreuung einbezogen werden, damit Einsparungen nicht zulasten der Versorgungssicherheit gehen. Die Kombination entspricht der Logik eines Lieferantenratings.

Wann ist eine Zielkostenrechnung sinnvoll und wann nicht?

Sinnvoll ist die Methode bei neuen Produkten mit ausreichender Design-Flexibilität, bei hohen Material- oder Fertigungskosten und bei Wettbewerbsdruck am Absatzmarkt. Weniger geeignet ist sie bei stark regulierten Märkten mit vorgegebenen Preisen, bei reinen Lohnfertigungen ohne Gestaltungsspielraum oder wenn die Konstruktion bereits eingefroren ist. Auch bei sehr kleinen Volumina kann der Aufwand der Detailzerlegung den Nutzen übersteigen.

Was gehört zur Zielkostenrechnung in der Praxis dazu?

Neben der Rechnung selbst gehören eine belastbare Datenbasis aus Stücklisten, Materialpreisen und Gemeinkostensätzen, abgestimmte Zielvorgaben zwischen Vertrieb, Entwicklung und Einkauf sowie ein Controlling über Meilensteine. Vertraglich sind ein NDA, klare Vereinbarungen zu Weitergabepflichten von Kostensenkungen und ggf. eine Qualitätsvereinbarung mit dem Lieferanten wichtig. Im Prozess verankert wird die Methode typischerweise im Businessplan Einkauf.