

BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

LESEPROBE 2020



Durchschnittswerte 2020

BME BENCHMARK
net
BME net GmbH

Inhalt

BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Danksagung	4
Vorwort	5

I. Einführung

Rückblick auf die wirtschaftliche Entwicklung	6
Methodik	7
Einkaufskennzahlen richtig verstehen	8
Top-Kennzahlen: Kernaussagen auf einen Blick	9
Teilnehmer 2020	11
Hierarchische Einordnung des Einkaufs	12
Organisation und Mitarbeiterstruktur im Einkauf	13
Beschaffungsstruktur	15
Warengruppenstrategie	16
Nichttraditionelle Beschaffungsfelder	17
Early Involvement	18
Lieferantenbewertung	19
Digitalisierung	20
Ziele für den strategischen Einkauf	22
Vereinbarung des Zahlungsziels	23
Rechnungsprüfung	24
Durchlaufzeit	26

II. Einkaufskennzahlen

Kennzahl 1: Einkaufsvolumen vom Umsatz	28
Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs	30
Kennzahl 3: Einkaufskosten vom Umsatz	32
Kennzahl 4: Einkaufsvolumen je Mitarbeiter im Einkauf	34
Kennzahl 5: Kosten je Bestellvorgang	36
Kennzahl 6: Anzahl Bestellungen je Einkäufer	38
Kennzahl 7: Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen	40
Kennzahl 8: Durch Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen	42
Kennzahl 9: Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge	44
Kennzahl 10: Weiterbildungskosten je Mitarbeiter im Einkauf	46
Kennzahl 11: Einkaufsvolumen über Internetausschreibungen und Online-Auktionen	48
Kennzahl 12: Liefertermintreue aller Lieferungen	50
Kennzahl 13: Reklamationsquote aller Lieferungen	52

Inhalt

BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Kennzahl 14: Verteilung der Gesamtkosten der Einkaufsabteilung	54
Kennzahl 15: Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen	56
Kennzahl 16: Anteil Bestellpositionen mit elektronischer (automatisierter) Rechnungsabwicklung	58
Kennzahl 17: Kostenveränderung (Gesamt)	60
Kennzahl 18: Anzahl Bestellpositionen je Bestellung	62
Kennzahl 19: Vollkosten je Einkäufer	64
Kennzahl 20: Einkaufskosten je Lieferant	66
Kennzahl 21: Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen	68
Kennzahl 22: Durchschnittswert je Bestellung	70
Kennzahl 23: Durchschnittliches Zahlungsziel	72
Kennzahl 24: Einkaufsvolumen über Skonto	74
Kennzahl 25 A/B: Kostenvermeidung	76
Impressum	78

Quellen Cover: © Shutterstock | garagestock © dribbble | Mark Thomas
Quellen: BMEnet GmbH

Im Namen der BMEnet GmbH danken wir allen Unternehmen, die an der aktuellen Erhebung „Top-Kennzahlen im Einkauf“ teilgenommen haben, sowie auch allen Unternehmen, die in den vergangenen Jahren die Umfrageergebnisse bezogen haben. Ihre Fragen, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge waren uns stets eine große Hilfe.

Ganz besonders bedanken möchten wir uns bei allen ständigen Mitgliedern des BME-Arbeitskreises „Top-Kennzahlen im Einkauf“ für ihre tatkräftige Unterstützung bei der inhaltlichen Gestaltung.



Jürgen Strasser, Sourcing Operations Manager Direct Spend EMEA,
3M EMEA GmbH



Ralf Sommer, Leiter Supply Support,
InfraServ GmbH & Co. Höchst KG



Guido Bader, Corporate Procurement, Procurement Strategy & Processes,
Procurement Controlling & Guidelines
innogy SE



Martin Müller-Raidt, Direktor Zentrales Beschaffungsmanagement,
KfW Bankengruppe



Lina Hundeloh, Einkauf,
Miele & Cie. KG



Marcus Engler, Procurement Strategy and Processes,
RWE Power AG



Thomas Deux, Einkaufscontroller,
TRILUX GmbH & Co. KG



Frank Diebold, Leiter Einkauf und Supply Chain Management,
Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. KG



Marcus Urbach, Leiter Einkauf,
YNCORIS GmbH & Co. KG



Sonja Brepols, Purchasing Controller,
Zentis GmbH & Co. KG

Vielen Dank für Ihre hilfreichen Anregungen und Ihr außerordentliches Engagement! Außerdem danken wir Herrn Robert Pieronczyk sowie Herrn Prof. Dr. Michael Eßig für deren Unterstützung.

Mit Freude können wir Ihnen die 14. Ausgabe der „Top-Kennzahlen im Einkauf“ präsentieren! Gerade in turbulenten Zeiten ist eine Standortbestimmung hilfreich und wichtig, um sich im Marktgeschehen zu orientieren und gegebenenfalls Anpassungen ableiten zu können. Immerhin durchleben wir gerade eine Zeit, die später als historischer Einschnitt ins Wirtschaftsgeschehen bewertet werden dürfte.

Mit der Unterstützung aller Umfrageteilnehmer ist es dem BME in den vergangenen Jahren gelungen, einen angesehenen und allseits akzeptierten Standard zu schaffen, mit dem der Einkauf messbar und benchmarkfähig wird. Insbesondere der für alle Marktteilnehmer nutzbare Vergleich mit anderen Unternehmen und Branchen liefert häufig wertvolle Hinweise zu wesentlichen Veränderungen und Verbesserungspotenzialen. Zudem helfen die erhobenen Kennzahlen, belastbare Antworten auf Managementfragen zu geben. Und diese können wir in diesen unwägbareren Zeiten der Pandemie wirklich gut gebrauchen.

Die mittlerweile erreichte Historie der Top-Kennzahlen veranschaulicht, welche Einkaufsfelder einerseits von Stabilität geprägt sind und andererseits dynamischen Veränderungsprozessen unterliegen. Das schafft eine belastbare, denkbar wertvolle Einordnung, die im Alltag sinnvolle Hilfestellung gibt.

Bei der Brauerei C. & A. VELTINS, die zu den größten Privatbrauereien Deutschlands zählt, sind die Top-Kennzahlen integraler Bestandteil der Strategieentwicklung im Einkauf. Sie unterstützen schon seit Jahren bei der Analyse wesentlicher Entwicklungen im Beschaffungsbereich. Dabei ist es auch spannend zu realisieren, wie sich die Einflüsse der unaufhaltsamen Digitalisierung in den Kennzahlen ablesen lassen.

Beleuchten Sie mit Hilfe der Top-Kennzahlen Status und Trends im Einkaufsumfeld! Und: Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse, um Ihre Einkaufsorganisation erfolgreich und zukunftssicher auszurichten!



Frank Diebold

Leiter Einkauf und Supply Chain Management
Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. KG

Methodik

Datengrundlage

Zum 14. Mal wird der „BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf – Durchschnittswerte“ bereits erhoben. Die Umfrage der Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf fand von Juli bis September 2020 mit Hilfe eines von der BMEnet GmbH neu erstellten digitalen Fragebogens/Umfragetools statt. Die Umfrage wurde via Newsletter, Mailings und über die Unternehmenshomepage beworben. Es konnten sich Unternehmen aller Branchen und Größenklassen auf freiwilliger Basis an dieser Umfrage beteiligen.

Plausibilisierung

Die für die Bewertung herangezogenen Daten werden in einem selbstentwickelten Umfragetool der BMEnet GmbH anonymisiert gesammelt und alle eingegangenen Daten (Fragebögen) einer intensiven Plausibilitätsprüfung unterzogen. Anschließend erfolgt die Auswertung unter Beachtung aller wissenschaftlichen und kartellrechtlichen Anforderungen einer professionellen Studie. Die Ergebnisse durchlaufen einen mehrstufigen Prüfungsprozess, um höchste Qualitätsstandards zu erfüllen.

Auswertung

Bei der Auswertung werden die Teilnehmer in Branchengruppen und Umsatzklassen unterteilt. Dadurch erlauben die Top-Kennzahlen einen Vergleich mit einer realistischen Peergroup und ermöglichen eine neutrale Bewertung Ihrer eigenen Einkaufsleistung.

Aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bzw. Rücklaufquote konnte die Branche Automotive sowie die Umsatzklasse über 5 Mrd. € in diesem Jahr nicht berücksichtigt werden und wurden daher im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Branchenvergleich“ bzw. „Umsatzvergleich“ nicht gesondert dargestellt. Diese Unternehmen sind jedoch beim Branchenvergleich unter allen Teilnehmern und beim Umsatzvergleich in den jeweils aggregierten Werten enthalten.

Bitte beachten Sie in diesem Zusammenhang auch noch folgende Punkte:

- Bei einzelnen Einkaufskennzahlen wurden aufgrund einer in dieser Kategorie zu geringen Rücklaufquote nur die Durchschnittswerte aller Branchengruppen und/oder Umsatzklassen angegeben (daher auch keine Abbildung) bzw. wurden in einzelnen Abbildungen eine Branchengruppe oder Umsatzklasse nicht ausgewiesen (n.e. = nicht ermittelbar – zu wenige Ergebnisse auf diese Frage).
- Da alle Unternehmen einer Branche zugeordnet werden konnten, jedoch nicht alle Unternehmen den Umsatz angegeben haben (in diesem Fall keine Einteilung nach Umsatzklasse möglich), gibt es bei den Durchschnittswerten aller Teilnehmer zwischen dem Branchen- und Umsatzvergleich im Abschnitt Einkaufskennzahlen leichte Abweichungen.

Bei der Darstellung der Auswertungen ist zu beachten, dass die Prozentangaben teilweise auf Zahlen ohne Nachkommastellen gerundet wurden. Eine Angabe an diesen Stellen von mehr Nachkommastellen würde eine nicht gegebene Genauigkeit suggerieren. Dies hat jedoch zur Folge, dass aufgrund von Rundungsabweichungen die Summe der jeweiligen Prozentzahlen teilweise von 100 Prozent abweicht. Bei Rundungsabweichungen innerhalb der Kennzahlen wurden die hinteren Dezimalstellen zur besseren Lesbarkeit so gerundet, dass genau 100 Prozent erreicht werden.

Zeitlicher Rahmen

Die Umfrage wurde bei den teilnehmenden Unternehmen Mitte des Jahres 2020 durchgeführt. Die Zahlen der Unternehmen basieren auf dem Berichtsjahr 2019 und werden somit nicht durch die Corona-Pandemie beeinflusst.

Einkaufskennzahlen richtig verstehen

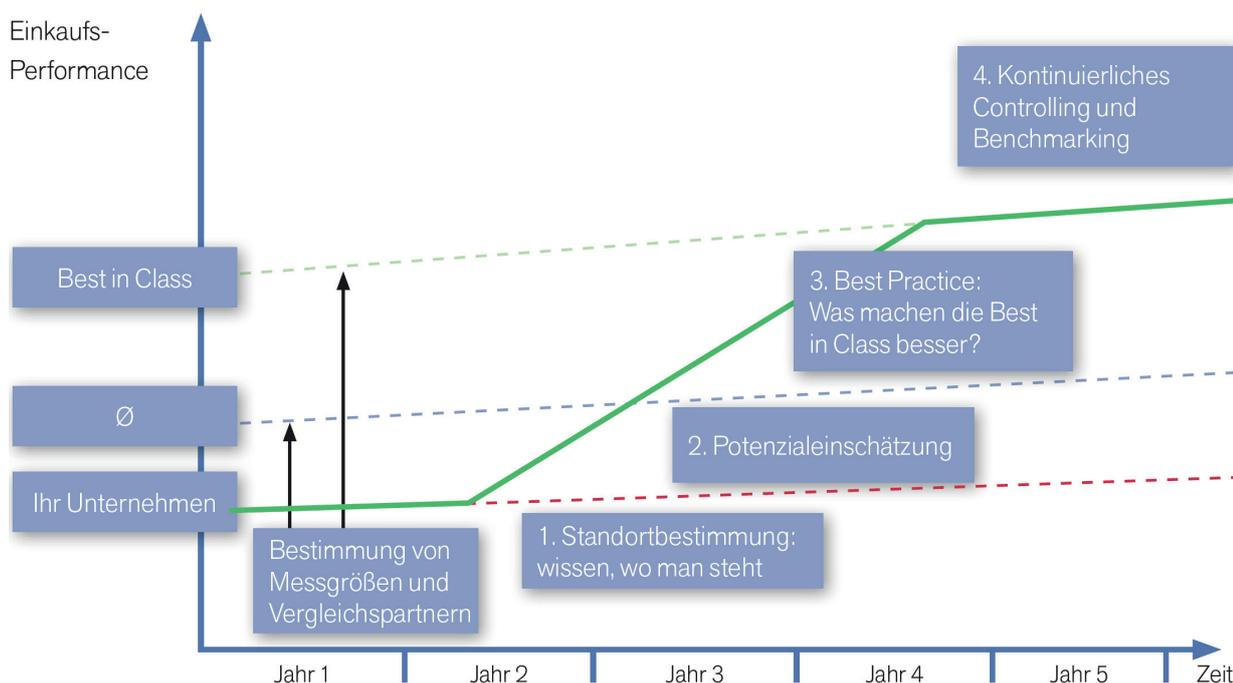
Bei der Interpretation der Kennzahlen ist es sehr wichtig, diese nicht isoliert, sondern in Zusammenhang miteinander zu betrachten. Nicht zuletzt fließen bei der Leistungsbewertung des Einkaufs Faktoren mit ein, die außerhalb seines Wirkungskreises liegen, zum Beispiel externe Markteinflüsse oder Absatz- bzw. Produktionsplanungen. Andererseits können einige strukturelle Verschiebungen zur „Verbesserung“ der einen Werte und gleichzeitig zur „Verschlechterung“ der anderen führen. Deshalb empfehlen wir, die Kennzahlen stets im Kontext Ihrer Einkaufsstrategie und der eigenen Unternehmensziele zu verstehen.

- ✓ Keine isolierte Betrachtung einzelner Werte
- ✓ Festlegung geeigneter Vergleichspartner
- ✓ Festlegung der für Ihre Einkaufsorganisation wichtigen Hauptkennzahlen
- ✓ Berücksichtigung der Unternehmensstruktur/Prozesse und der Markteinflüsse
- ✓ Die Aussagekraft der Ergebnisse nimmt zu, wenn man die Durchschnittswerte den jeweiligen „Best in Class“-Werten gegenüberstellt

Darstellung der Reifegradentwicklung

Mit Hilfe eines Reifegradmodells (siehe Abbildung) wird im Allgemeinen die Arbeitsweise von Unternehmen bewertet. Das Modell bietet dabei eine Unterteilung in unterschiedliche Reifegrade. Die Reifegrade können anschließend als Benchmark für die Reife eines Unternehmens verwendet werden. Letzten Endes kann ihr Unternehmen anhand des Modells erkennen, wie sich ihr Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt bzw. zu den „Best in Class“-Werten im Verlauf der Jahre entwickelt hat und wo Ihr Unternehmen heute steht.

Gleichzeitig ist zu erkennen, dass die Entwicklung hin zu einer „Best in Class“-Einkaufsorganisation einen ausreichend langen Zeithorizont für die notwendigen Veränderungsprozesse benötigt. Hierzu sind sowohl personelle wie auch finanzielle Ressourcen erforderlich. Zusätzlich ist auch ein entsprechendes „Commitment“ über die gesamte Unternehmensorganisation grundlegende Voraussetzung.



Top-Kennzahlen: Kernaussagen auf einen Blick

Management, Controlling und Beschaffung benötigen ein Instrumentarium, das nicht nur die Leistung des Einkaufs widerspiegelt, sondern diese auch steuert: ein **Kennzahlensystem**. Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich u.a. Prozesse planen, Entscheidungen treffen sowie Entwicklungen aufzeigen. Aus diesem Grund ermittelt der BME nun zum 14. Mal die Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

Die Zahlen aus dem Berichtsjahr 2019 bestätigen weiterhin den Trend, dass die Prozesse und Strukturen im Einkauf stabil und keine dramatischen Veränderungen festzustellen sind. Nachfolgend werden einige wichtige Kennzahlen (Durchschnittswerte aller Teilnehmer im „Branchenvergleich“) kurz vorgestellt.

Einkaufsvolumen in Prozent vom Umsatz (Kennzahl 1)

Diese Kennzahl gibt einen Überblick über strukturelle Unterschiede einzelner Branchen hinsichtlich der eigenen Wertschöpfung wieder. Die Zahl hat sich mit ca. 47 Prozent im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert und liegt damit weiterhin im langjährig beobachteten Bereich.

Einkaufskosten in Prozent vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs (Kennzahl 2)

Diese Verhältnisgröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer hier gut liegt, hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur. Die Einkaufskosten im Verhältnis zum Einkaufsvolumen haben sich gegenüber dem Vorjahr auf knapp über 1,80 Prozent etwas erhöht. In den letzten Jahren pendelte dieser Wert immer zwischen 1,50 und 1,70 Prozent.

Einkaufsvolumen je Mitarbeiter im Einkauf (Kennzahl 4)

Hierbei handelt es sich um eine sehr wichtige Strukturkennzahl, die die Effektivität der Prozesse im Einkauf spiegelt und die Arbeitsbelastung sowie die Verantwortung der Mitarbeiter im Einkauf aufzeigt. Im Durchschnitt verantwortet ein Einkäufer aktuell knapp über 8 Mio. Euro Beschaffungsvolumen p. a. Dieser Wert hat sich in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich verringert, was u.a. damit zusammenhängt, dass viele Einkaufsabteilungen Personal aufgestockt haben (Projekteinkauf, Controlling, Governance usw.). Gleichzeitig zeigen sich bei dieser Kennzahl große Branchenunterschiede.

Kosten je Bestellvorgang (Kennzahl 5)

Die Kennzahl „Kosten je Bestellvorgang“ findet sich in den Kennzahlensystemen vieler Unternehmen wieder. Auf der operativen Ebene ist es mit Sicherheit ein wichtiger Richtwert für die Gestaltung der Beschaffungsprozesse. Über mehrere Perioden betrachtet ist diese Auswertung ein wertvoller Indikator zur Beurteilung der eingeführten Bestellprozesse (zum Beispiel die Automatisierung).

Mit rund 120 Euro (Durchschnittswert aller Teilnehmer im Branchenvergleich) stiegen die Kosten im Vergleich zum Vorjahr (103 Euro) noch einmal stark an. Zu berücksichtigen ist, dass die Kosten im Durchschnitt lange deutlich über 100 Euro lagen. In den vergangenen Jahren konnten die Einkaufsorganisationen aber deutliche Produktivitätsfortschritte erzielen und waren unterhalb der 100 Euro-Marke angelangt. Dies hat sich allerdings in den letzten beiden Jahren wiederum geändert.

Bei dem Wert von ca. 120 Euro ist zu beachten, dass bei der diesjährigen Auswertung die Angaben zweier Unternehmen zu dieser deutlichen Abweichung geführt haben.

Durch den Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen (Kennzahl 8)

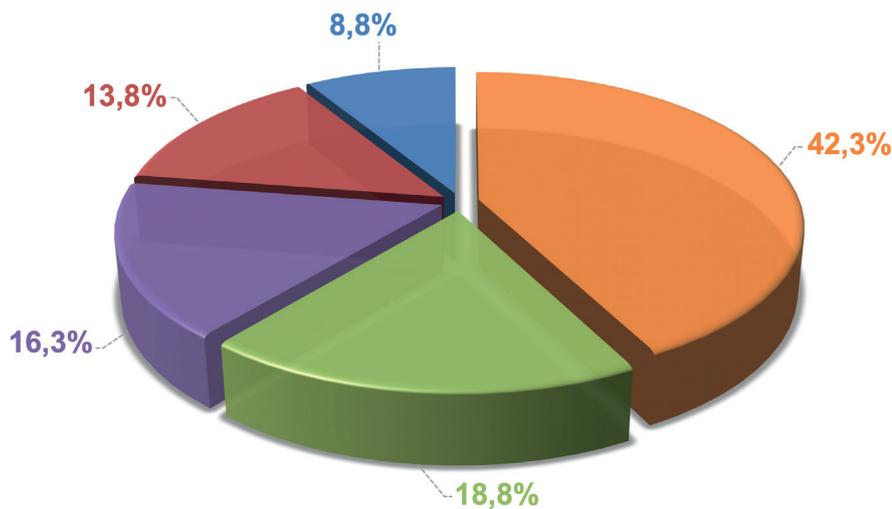
Diese Kennzahl bewegt sich in den letzten Jahren sehr stabil zwischen 85 und 90 Prozent, der aktuelle Wert befindet sich mit ca. 84 Prozent etwas darunter. Klein- und mittelständische Unternehmen liegen mit rund 84 Prozent auf Augenhöhe mit Großunternehmen. Dieser Wert scheint aktuell die Obergrenze für die Einkaufsaktivitäten zu sein.

Eine 10-prozentige sogenannte Maverick-Buying-Quote bedeutet zum Beispiel, dass bei einem Gesamtbeschaffungsvolumen von 100 Mio. Euro rund zehn Mio. Euro vergeben werden, ohne dass der Einkauf eingebunden ist. Vor diesem Hintergrund besteht die dringende Aufgabe des Einkaufsmanagements darin, der Geschäftsführung aufzuzeigen, welche möglichen Einsparpotenziale noch vorhanden sind. Anschließend kann entschieden werden, ob Einkaufsaktivitäten bewusst nicht durch den Einkauf wahrgenommen werden sollten.

Teilnehmer 2020

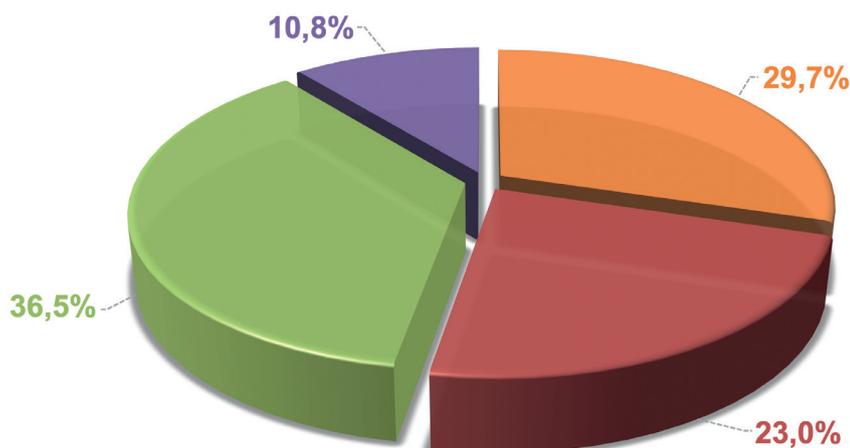
In 2020 konnte der BME Benchmark Services wieder zahlreiche Teilnehmer aus den verschiedenen Branchengruppen und Umsatzklassen gewinnen. Jedoch konnte die Branche Automotive aufgrund der geringen Teilnehmerzahl wiederum nicht berücksichtigt werden und wurde daher im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Branchenvergleich“ nicht gesondert dargestellt. Auch konnte in diesem Jahr die Umsatzklasse über 5.000 Mio. € im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Umsatzvergleich“ nicht ausgewiesen werden. Beim Branchenvergleich unter allen Teilnehmern sowie beim Umsatzvergleich (die jeweiligen Durchschnittswerte aller Teilnehmer) sind die Unternehmen aus der Branche Automotive sowie der Umsatzklasse über 5.000 Mio. € im Abschnitt Einkaufskennzahlen aber enthalten.

Alle Teilnehmer 2020 nach Branchen



■ Metall-, Elektro- und Kunststoffindustrie, Maschinenbau ■ Energie, Versorgung, G&R ■ Dienstleister ■ Chemie, Bio, Pharma ■ Automotive

Alle Teilnehmer 2020 nach Umsatzklassen



■ < 200 Mio. € ■ 200-500 Mio. € ■ 500-5.000 Mio. € ■ > 5.000 Mio. €

Anmerkung: Da sechs Teilnehmer in diesem Jahr keine Angaben zum Umsatz machen konnten, wurden diese Unternehmen keiner Umsatzklasse zugeordnet. Diese sechs Unternehmen sind daher auch nicht in die „Umsatzklassen“-Verteilung (siehe Abbildung oben) eingegangen.

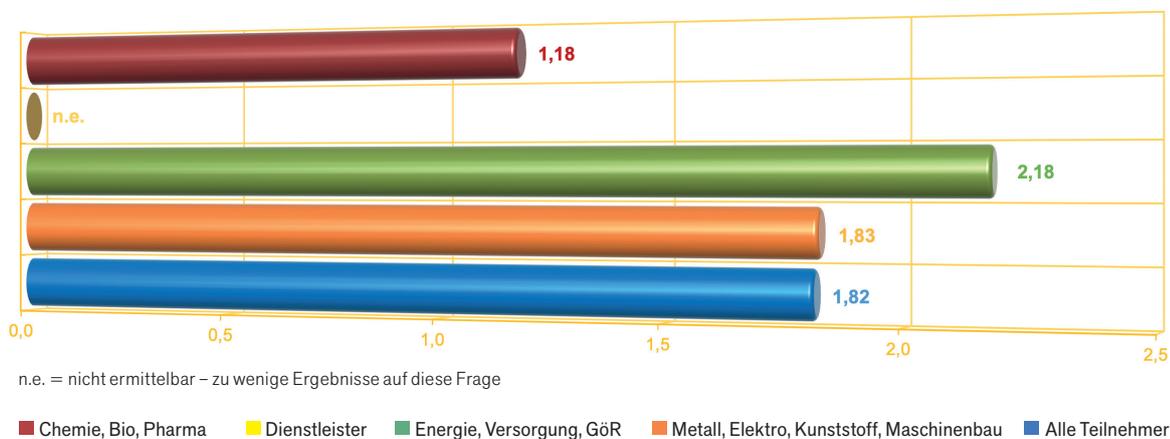
Einkaufskennzahlen

Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

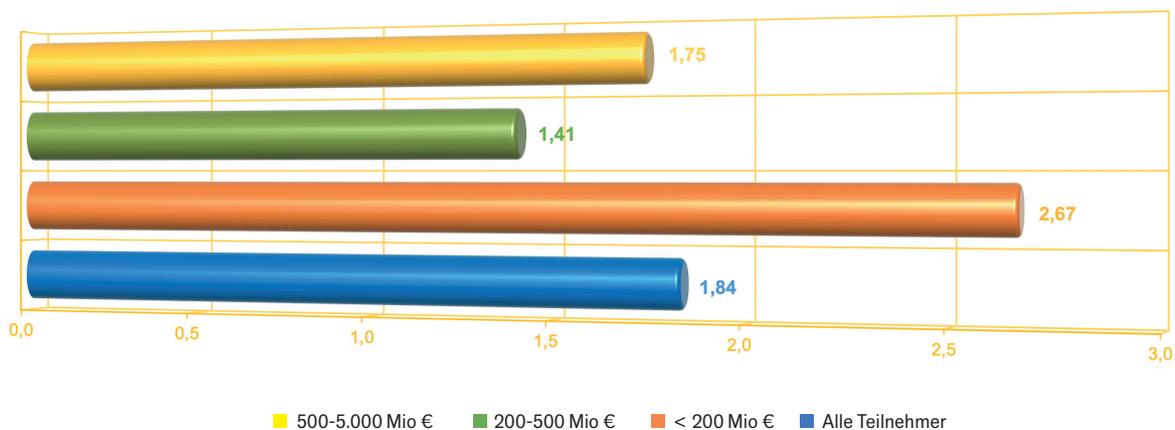
Die Kenngröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Relation gut liegt (niedrige Prozentzahl), hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur.

Beim Durchschnittswert aller Teilnehmer (im Branchenvergleich) stieg die Zahl mit 1,82 Prozent (Vorjahr: 1,66) nur leicht an.

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in % Branchenvergleich



Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in % Umsatzvergleich



Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

Formel

$$\frac{\text{Gesamtkosten der Einkaufsabteilung in T€} \times 100}{\text{Durch EK verantwortetes Einkaufsvolumen in T€}}$$

Einheit

Prozent

Parameter

Gesamtkosten der Einkaufsabteilung

Alle direkten und indirekten Kosten, die für die Durchführung der Einkaufsfunktion auf der Kostenstelle Einkauf anfallen inkl. Personalkosten, IT-/Systemkosten; ohne Rechnungsprüfung, Qualitätssicherung usw. sowie ohne Erlöse für Verkäufe von Lagerhütern, gebrauchten Maschinen usw. (siehe auch Kennzahl 14: Verteilung der Gesamtkosten)

Durch EK verantwortetes Einkaufsvolumen

In der Berichtsperiode fakturiertes Bestellvolumen (Rechnungsvolumen), das in der Verantwortung des Einkaufs liegt und direkt dem Einkauf zuzuordnen ist

Kategorie

Prozesse/Kosten

ANFORDERUNGSFORMULAR

Fax-Antwort an +49 (0)6196 5828 - 199



TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF 2020

Durchschnittswerte

1.795,- € zzgl. MwSt.

„Best in Class“-Werte

1.795,- € zzgl. MwSt.

Durchschnittswerte und „Best in Class“-Werte

2.995,- € zzgl. MwSt.

Anrede:

Frau

Herr

Name:

Vorname:

Funktion:

Firma:

Adresse:

E-Mail:

Tel.:

Fax:

BME-Mitgliedsnummer:

Branche:

Umsatz (in Mio. €):

Betriebsgröße (Mitarbeiteranzahl):

Hiermit fordern wir verbindlich die „Top-Kennzahlen im Einkauf 2020“ an.

Datum und Unterschrift:

Foto Quelle: BME e.V.



Ansprechpartner:

Andreas Hermann
Leiter Benchmark Services

BMEnet GmbH
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Tel.: +49 (0) 6196 5828 - 207
Fax: +49 (0) 6196 5828 - 199
E-Mail: andreas.hermann@bme.de



www.bme.de/services/benchmarking