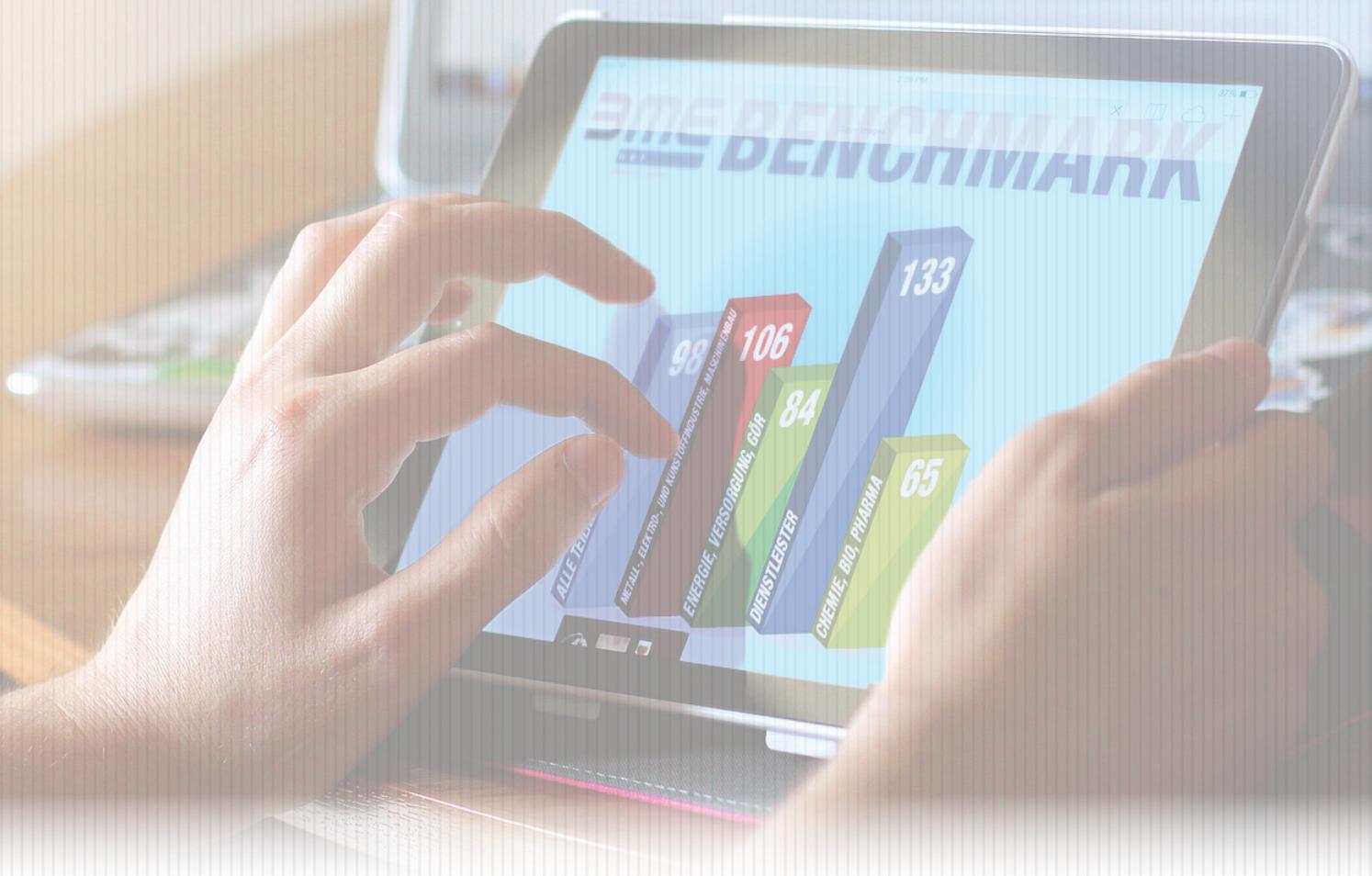


# BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

LESEPROBE 2021



Durchschnittswerte 2021

**BME** BENCHMARK  
net  
BMEnet GmbH

# Inhalt

## BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Danksagung . . . . .	4
Vorwort . . . . .	5

### I. Einführung

Rückblick auf die wirtschaftliche Entwicklung . . . . .	6
Methodik . . . . .	8
Einkaufskennzahlen richtig verstehen . . . . .	9
Top-Kennzahlen: Kernaussagen auf einen Blick . . . . .	10
Teilnehmende Unternehmen 2021 . . . . .	12
Hierarchische Einordnung des Einkaufs . . . . .	13
Organisation und Mitarbeiterstruktur im Einkauf . . . . .	14
Beschaffungsstruktur . . . . .	16
Warengruppenstrategie . . . . .	17
Nichttraditionelle Beschaffungsfelder . . . . .	18
Early Involvement . . . . .	19
Lieferantenbewertung . . . . .	20
Digitalisierung . . . . .	21
Ziele im strategischen Einkauf . . . . .	23
Vereinbarung des Zahlungsziels . . . . .	24
Rechnungsprüfung . . . . .	25
Durchlaufzeit . . . . .	27

### II. Einkaufskennzahlen

Kennzahl 1: Einkaufsvolumen vom Umsatz . . . . .	29
Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs . . . . .	31
Kennzahl 3: Einkaufskosten vom Umsatz . . . . .	33
Kennzahl 4: Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf . . . . .	35
Kennzahl 5: Kosten je Bestellvorgang . . . . .	37
Kennzahl 6: Anzahl Bestellungen je Einkäufer:in . . . . .	39
Kennzahl 7: Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen . . . . .	41
Kennzahl 8: Durch Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen . . . . .	43
Kennzahl 9: Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge . . . . .	45
Kennzahl 10: Weiterbildungskosten je Mitarbeiter:in im Einkauf . . . . .	47
Kennzahl 11: Einkaufsvolumen über Internetausschreibungen und Online-Auktionen . . . . .	49
Kennzahl 12: Liefertermintreue aller Lieferungen . . . . .	51
Kennzahl 13: Reklamationsquote aller Lieferungen . . . . .	53

# Inhalt

## BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Kennzahl 14: Verteilung der Gesamtkosten der Einkaufsabteilung . . . . .	55
Kennzahl 15: Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen . . . . .	57
Kennzahl 16: Anteil Bestellpositionen mit elektronischer (automatisierter) Rechnungsabwicklung . . . . .	59
Kennzahl 17: Kostenveränderung (Gesamt) . . . . .	61
Kennzahl 18: Anzahl Bestellpositionen je Bestellung . . . . .	63
Kennzahl 19: Vollkosten je Einkäufer:in . . . . .	65
Kennzahl 20: Einkaufskosten je Lieferant . . . . .	67
Kennzahl 21: Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen . . . . .	69
Kennzahl 22: Durchschnittswert je Bestellung . . . . .	71
Kennzahl 23: Durchschnittliches Zahlungsziel . . . . .	73
Kennzahl 24: Einkaufsvolumen über Skonto . . . . .	75
Kennzahl 25 A/B: Kostenvermeidung . . . . .	77
Impressum . . . . .	79

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



Martin Müller-Raidt, Direktor Zentrales Beschaffungsmanagement,  
KfW Bankengruppe



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.

Wir freuen uns, Ihnen auch in diesem ereignisreichen Jahr 2021 die 15. Ausgabe der „Top-Kennzahlen im Einkauf“ präsentieren zu können. Die Zahl der teilnehmenden Unternehmen ist in den letzten beiden Jahren deutlich gestiegen, was die Bedeutung der „Top-Kennzahlen im Einkauf“ auch während der Corona-Pandemie unterstreicht. Der Report ist nun schon seit vielen Jahren ein zuverlässiger Benchmark für Einkaufs-abteilungen und liefert mit 25 Kennzahlen ein solides Fundament zur Bewertung der eigenen Performance im Vergleich zu anderen Unternehmen. Klar ist, dass der Stellenwert des Einkaufs in den vergangenen Jahren zugenommen hat und zumeist in der obersten Berichtslinie der Unternehmen verortet ist.

Die vergangenen 12 Monate waren geprägt durch die andauernde Pandemie und den daraus resultierenden Folgen für die deutschen Industrieunternehmen. Besonders häufig waren die Unternehmen von rückläufiger Nachfrage sowie Engpässen in der Liquidität betroffen. Heute stellt sich der Einkauf der steigenden Verknappung von Rohstoffen insbesondere in den Bereichen Kunststoffe, Stahl sowie Halbleiter und meistert gemeinsam mit seinen Partnern die Unwägbarkeiten in der Containerlogistik.

Als Marktführer für technische Beleuchtung nutzen wir bei TRILUX die Top-Kennzahlen als Grundlage zur Messung der Leistungsfähigkeit und Qualität des Einkaufs und damit zur Standortbestimmung des Reifegrads. Insbesondere die Kennzahlen „Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in“ sowie „Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen“ geben uns gute Indikatoren zur Fitness der Einkaufsabteilung und bieten damit einen Teil der Grundlage zur Strategieentwicklung.

In diesem Sinne - nutzen Sie die Top-Kennzahlen, bringen Sie damit Licht ins Dunkle und halten Sie Ihren Einkauf damit auch weiterhin auf Erfolgskurs.



**Andreas Lux**

Director Group Purchasing  
TRILUX GmbH & Co. KG

## Methodik

### Datengrundlage

Zum 15. 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 April bis Juni 2021 mit Hilfe eines von der BMEnet GmbH 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 kann es vorkommen, dass aufgrund einer in dieser Kategorie zu geringen Rücklaufquote nur die Durchschnittswerte aller Branchengruppen und/oder Umsatzklassen angegeben wurden (daher auch keine Abbildung) bzw. einzelne Abbildungen einer Branchengruppe oder Umsatzklasse nicht ausgewiesen wurde (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 teilnehmenden Unternehmen 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 zwischen April und Juni 2021 durchgeführt. Die Zahlen der Unternehmen basieren auf dem Berichtsjahr 2020.

## Einkaufskennzahlen richtig verstehen

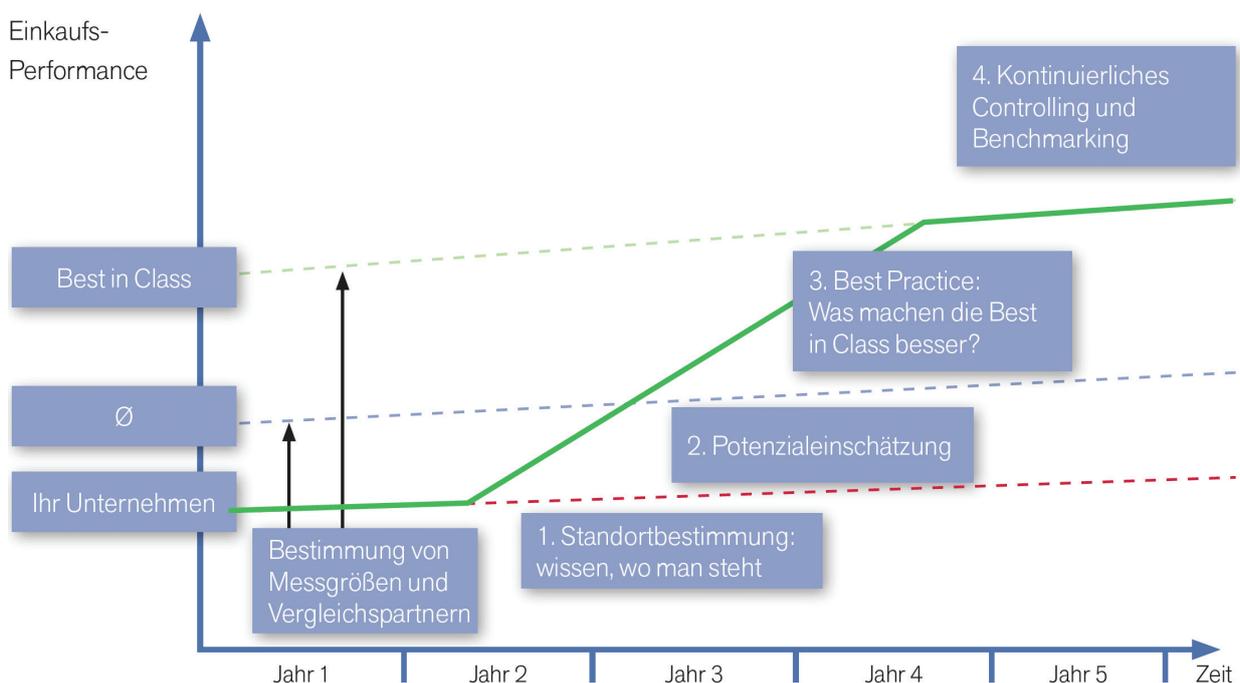
Bei der Interpretation der Kennzahlen ist es sehr wichtig, diese nicht isoliert, sondern in Zusammenhang miteinander zu betrachten. Nicht zuletzt fließen bei der Leistungsbewertung des Einkaufs Faktoren mit ein, die außerhalb seines Wirkungskreises liegen, zum Beispiel externe Markteinflüsse oder Absatz- 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 15. Mal die Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

Die Zahlen aus dem Berichtsjahr 2020 bestätigen, trotz der anhaltenden Corona-Pandemie seit März 2020, weiterhin den Trend, dass die Prozesse und Strukturen im Einkauf stabil und keine dramatischen Veränderungen festzustellen sind. Nachfolgend werden einige wichtige Kennzahlen (Durchschnittswerte aller teilnehmenden Unternehmen 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 zum Umsatz wieder. Die Zahl hat sich mit rund 48 Prozent im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert und liegt damit weiterhin im Bereich aus den vergangenen Jahren.

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

Die Verhältnisgröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Kennzahl gut liegt, hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur. Die Einkaufskosten im Verhältnis zum Einkaufsvolumen liegen in diesem Jahr bei 1,86 Prozent (Vorjahr = 1,82 Prozent). In den Jahren zuvor pendelte dieser Wert immer zwischen 1,50 und 1,70 Prozent.

### Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf (Kennzahl 4)

Diese sehr wichtige Strukturkennzahl spiegelt die Effizienz der Prozesse im Einkauf wider und zeigt die Arbeitsbelastung sowie die Verantwortung der Mitarbeiter:innen im Einkauf auf. Im Durchschnitt verantwortet ein Einkäufer bzw. eine Einkäuferin aktuell knapp über 8,7 Mio. Euro Beschaffungsvolumen p. a. Dieser Wert erhöhte sich somit im Vergleich zum Vorjahr (8,2 Mio. Euro). Davor hatte sich der Wert in der Regel kontinuierlich verringert, was u.a. damit zusammenhängt, dass viele Einkaufsabteilungen Personal aufgestockt haben (Projekteinkauf, Controlling, Governance usw.). Dies war wohl durch die Corona-Pandemie zuletzt nicht mehr möglich, sodass es nach Jahren wieder zu einer leichten Erhöhung kommt. 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 118 Euro (Durchschnittswert aller teilnehmenden Unternehmen im Branchenvergleich) sanken die Kosten im Vergleich zum Vorjahr (ca. 120 Euro) wieder etwas. Zu berücksichtigen ist, dass die Kosten im Durchschnitt lange deutlich über 100 Euro lagen. In der Vergangenheit konnten die Einkaufsorganisationen aber deutliche Produktivitätsfortschritte erzielen und waren des Öfteren sogar unterhalb der 100 Euro-Marke angelangt. Dies hat sich wiederum in den letzten drei Jahren etwas geändert.

Bei dem Wert von rund 118 Euro ist zu beachten, dass, wie im letzten Jahr, auch bei der diesjährigen Auswertung die Angaben zweier Unternehmen zu dieser deutlichen Abweichung von der 100 Euro-Marke geführt haben.

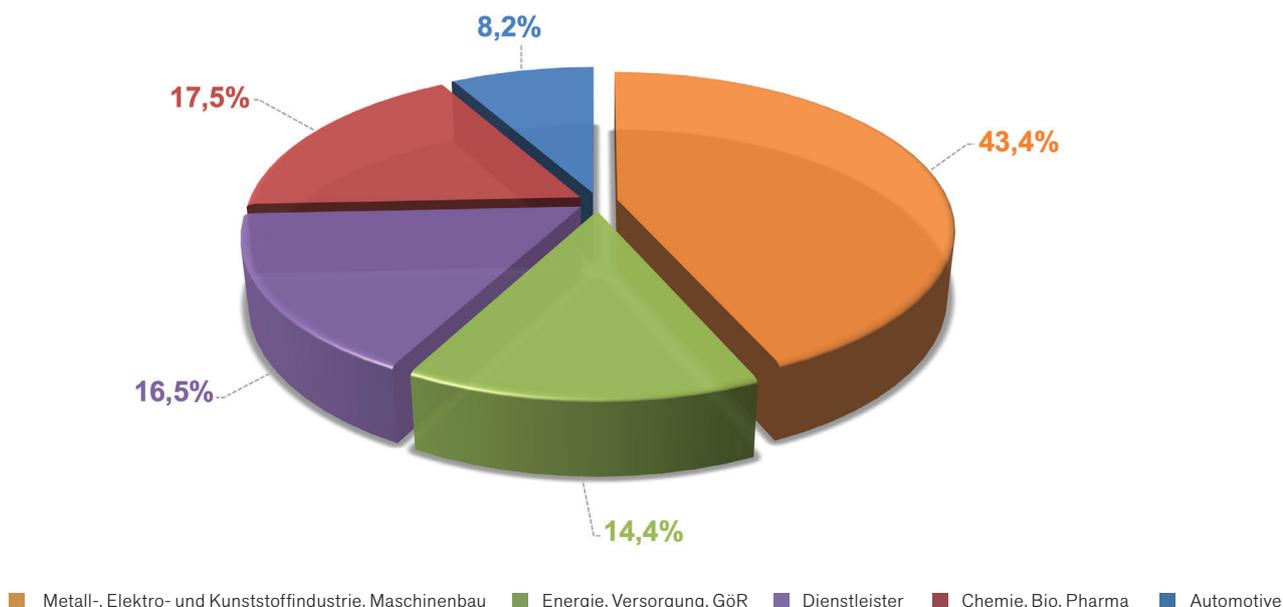
### Durch den Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen (Kennzahl 8)

Diese Kennzahl zeigt in gewisser Weise den Einfluss des Einkaufs in einem Unternehmen. Sie bewegt sich in den letzten Jahren sehr stabil zwischen 83 und 90 Prozent. Der aktuelle Wert befindet sich, wie im Vorjahr, mit ca. 84 Prozent auch in diesem Bereich. Klein- und mittelständische Unternehmen liegen dabei auf Augenhöhe mit Großunternehmen. Dieser Wert scheint aktuell die Obergrenze für die Einkaufsaktivitäten zu sein.

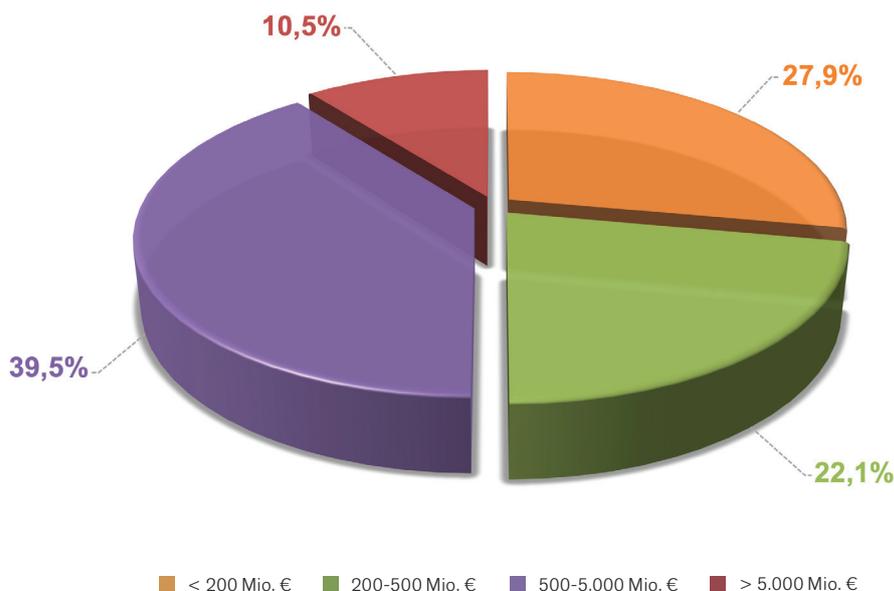
## Teilnehmende Unternehmen 2021

In 2021 konnte der BME Benchmark Services wieder zahlreiche teilnehmende Unternehmen aus den verschiedenen Branchengruppen und Umsatzklassen gewinnen. Jedoch konnte die Branche Automotive aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmenden wie zuletzt nicht berücksichtigt werden und wurde daher im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Branchenvergleich“ nicht gesondert dargestellt. Auch konnte wiederum die Umsatzklasse über 5.000 Mio. € im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Umsatzvergleich“ nicht ausgewiesen werden. Beim Branchenvergleich unter allen teilnehmenden Unternehmen sowie beim Umsatzvergleich (die jeweiligen Durchschnittswerte aller Teilnehmenden) sind die Unternehmen aus der Branche Automotive sowie der Umsatzklasse über 5.000 Mio. € im Abschnitt Einkaufskennzahlen aber enthalten.

Alle teilnehmenden Unternehmen 2021 nach Branchen



Alle teilnehmenden Unternehmen 2021 nach Umsatzklassen



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

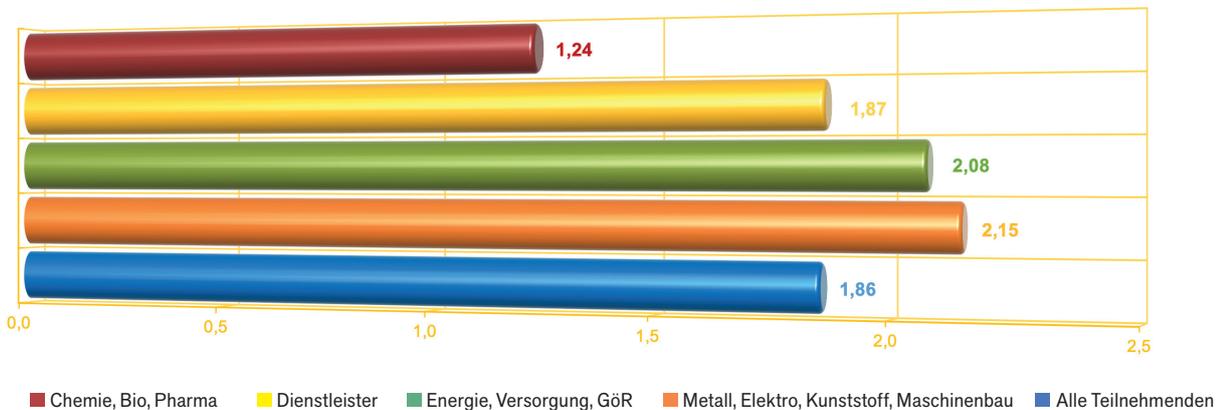
# Einkaufskennzahlen

## Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

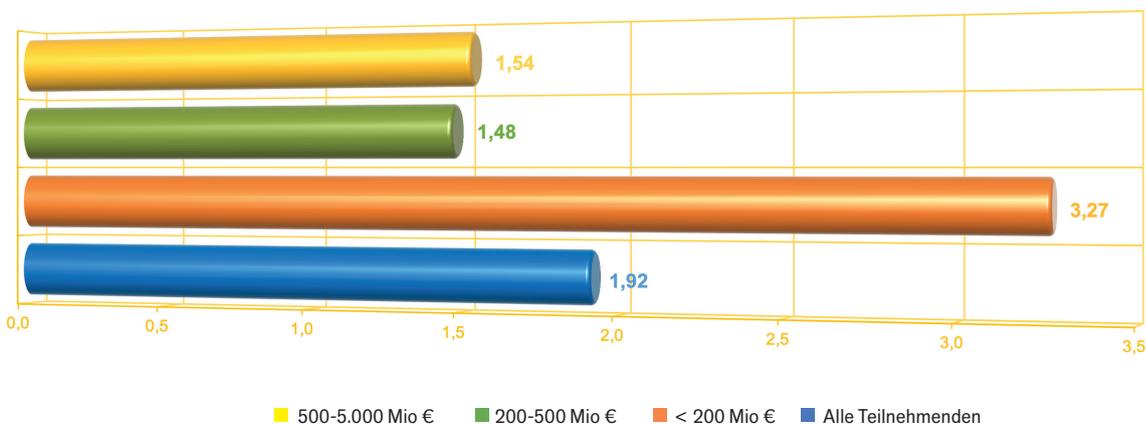
Die Kenngröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Relation gut liegt (niedrige Prozentzahl), hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur.

Beim Durchschnittswert aller teilnehmenden Unternehmen (im Branchenvergleich) stieg die Zahl mit 1,86 Prozent (Vorjahr: 1,82) leicht an. Im Umsatzvergleich erhöhte sich der Wert von 1,84 auf 1,92 Prozent.

### 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 6196 5828-199



## TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF 2021

### 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 2021“ an.

Datum und Unterschrift:



### Ansprechpartner:

**Andreas Hermann**  
Leiter Benchmark Services

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



[www.bme.de/services/benchmarking](http://www.bme.de/services/benchmarking)