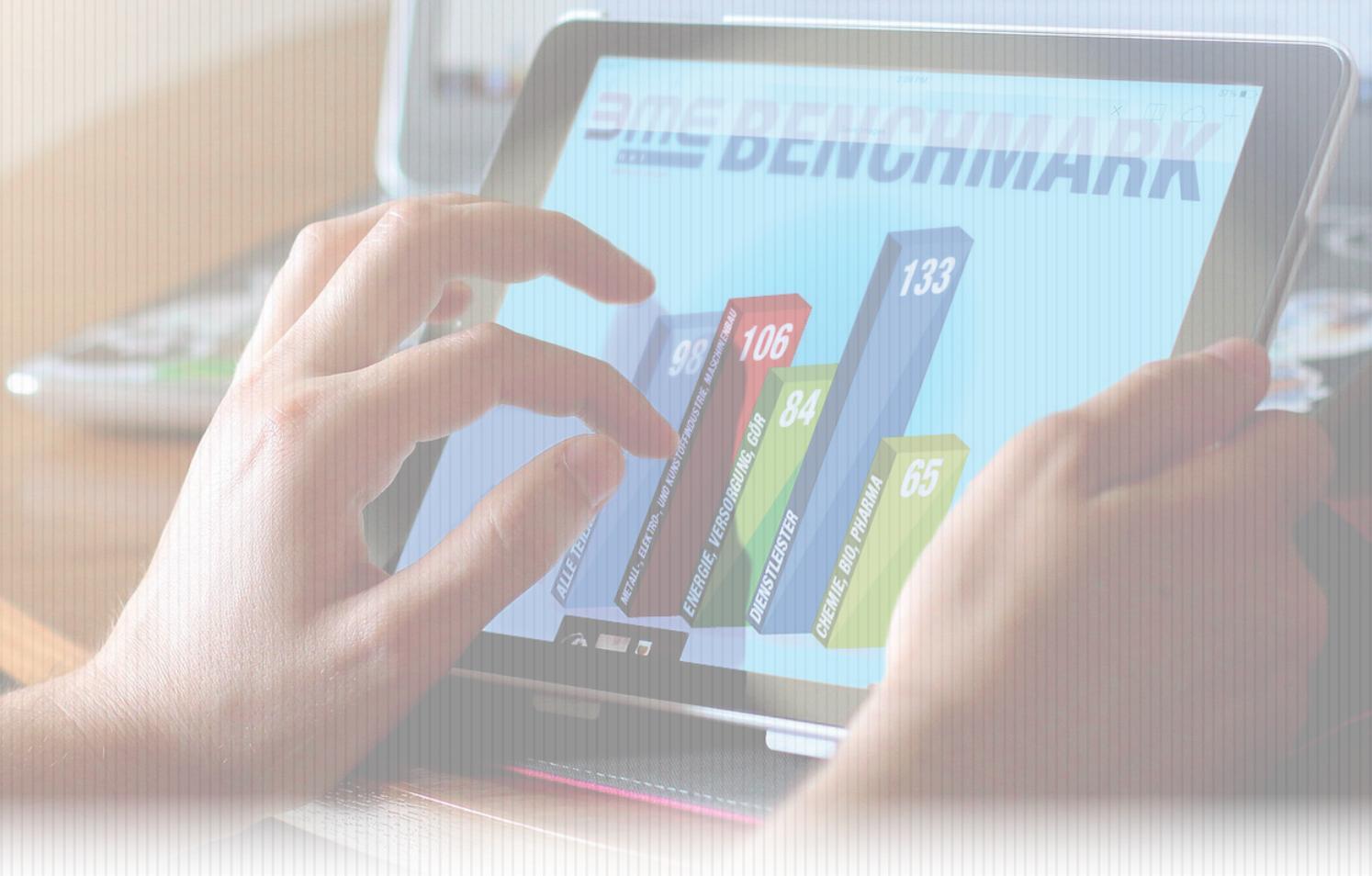


BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

LESEPROBE 2021



„Best in Class“-Werte 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
„Best in Class“-Einkaufskennzahlen richtig verstehen	9
Top-Kennzahlen „Best in Class“: Kernaussagen	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. „Best in Class“-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

Quellen: Basisdaten ifo-Institut, Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) - Seite 6 und 7

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 Einkaufsabteilungen 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

Die Auswertung der „Best in Class“-Werte wurde parallel zu den Durchschnittswerten, die im Dezember 2021 erschienen sind, erstellt. 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 teilnehmenden Unternehmen, wie bei dem Report zu den Durchschnittswerten, in Branchengruppen und Umsatzklassen unterteilt. Dadurch erlauben die „Best in Class“-Werte ebenfalls einen Vergleich mit einer realistischen Peergroup und ermöglichen eine zielorientierte Bewertung Ihrer eigenen Einkaufsleistung.

Bitte beachten Sie: Bei einzelnen Einkaufskennzahlen kann es vorkommen, dass aufgrund einer in dieser Kategorie zu geringen Rücklaufquote nur die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Unternehmen im Branchenvergleich und/oder Umsatzvergleich angegeben wurden (daher auch keine Abbildung – betrifft in dieser Ausgabe die Kennzahl 16) bzw. einzelne Abbildungen einer Branchengruppe oder Umsatzklasse nicht ausgewiesen wurden (n.e. = nicht ermittelbar).

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.

Ermittlung der „Best in Class“-Werte

Die Ermittlung der „Best in Class“-Werte wurde wie folgt vorgenommen:

- 1. Zielsetzung:** Die „Best in Class“-Werte werden seit der Ausgabe 2018 auf Grundlage der besten Werte und ohne die anonymisierte Zuordnung zu Unternehmen ausgewertet.

Ziel ist es, Werte darzustellen, die in der Praxis nachgewiesenermaßen realisierbar sind. Diese dienen als mögliche Zielsetzung eines Parameters innerhalb der zu optimierenden Einkaufsorganisation. Es ist zu beachten, dass eine isolierte Betrachtung einer einzelnen Einkaufskennzahl nicht zu empfehlen ist. Da sich die Einkaufskennzahlen untereinander bedingen bzw. beeinflussen, sollte immer ein Set von Einkaufskennzahlen in einen Optimierungsprozess einbezogen werden.

- 2. Umsetzung/Analyse:** Je Branchengruppe und Umsatzklasse werden die jeweils fünf besten Werte einer Kennzahl berücksichtigt. Nach erfolgter Plausibilisierung wird aus diesen Werten das arithmetische Mittel gebildet. Dieser Wert ist als „Best in Class“-Wert je Kennzahl definiert. Insgesamt wurden für diese Ausgabe 22 Kennzahlen nach dieser Systematik ausgewählt.

Die weiteren drei Kennzahlen 11 (Einkaufsvolumen über Internetausschreibungen und Online-Auktionen), 14 (Verteilung der Gesamtkosten der Einkaufsabteilung) und 25 (Kostenvermeidung) stellen die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Unternehmen dar, da an dieser Stelle die Ermittlung von „Best in Class“-Werten nicht möglich bzw. sinnvoll war.

3. Auswertung der Ergebnisse: Die Aussagekraft der „Best in Class“-Werte nimmt zu, wenn diese den aktuellen Durchschnittswerten (BME-Benchmark „Top-Kennzahlen im Einkauf Durchschnittswerte 2021“) gegenübergestellt werden.

Um eine bessere Einordnung der Ergebnisse zu ermöglichen, werden bei den Kennzahlen auch die Vorjahreswerte in gesonderten Darstellungen mit aufgenommen.

Zeitlicher Rahmen

Die Umfrage wurde bei den teilnehmenden Unternehmen zwischen April und Juni 2021 durchgeführt. Die Zahlen der Unternehmen basieren auf dem Berichtsjahr 2020.

„Best in Class“-Einkaufskennzahlen richtig verstehen

Die „Best in Class“-Werte stellen eine isolierte Auswertung jeder Einkaufskennzahl dar, sollten aber bei der Gesamtbetrachtung nicht isoliert voneinander beurteilt werden. Ein exzellenter Wert bei einer Kennzahl hat nicht zwingend eine positive Wirkung auf die gesamte Einkaufsorganisation.

Bei der Leistungsbewertung des Einkaufs fließen viele Faktoren mit ein, die außerhalb seines Wirkungskreises liegen, seien es externe Markteinflüsse oder Absatz- oder Produktionsplanungen. Andererseits können einige strukturelle Verschiebungen zur „Verbesserung“ der einen Werte und gleichzeitig zur „Verschlechterung“ der anderen führen. Deshalb empfehlen wir, die einzelnen Kennzahlen stets im Kontext Ihrer Einkaufsstrategie und Unternehmensziele zu verstehen.

- ✓ Keine isolierte Betrachtung der „Best in Class“-Werte je Kennzahl. Bestimmte Kennzahlen sollten in Zusammenhang gesetzt werden.
- ✓ Festlegung der Vergleichspartner je Kennzahl.
- ✓ Berücksichtigung der Unternehmensstruktur/Prozesse und der Markteinflüsse.
- ✓ Die Aussagekraft der Ergebnisse nimmt zu, wenn man die Durchschnittswerte den „Best in Class“-Werten gegenüberstellt.

TOP-Kennzahlen „Best in Class“: Kernaussagen

Management, Controlling und Beschaffung benötigen ein Instrumentarium, das nicht nur die Leistung des Einkaufs widerspiegelt, sondern diese auch steuert: ein **Kennzahlensystem**. Aus diesem Grund ermittelt der BME seit über zehn Jahren die Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

Was zeichnet im Allgemeinen führende Unternehmen aus?

- **Einkauf als Wertschöpfungsmanager:** Im Schnitt aller teilnehmenden Unternehmen übernimmt der Einkauf für circa 84 Prozent des Gesamtbeschaffungsvolumens die Verantwortung. Die „Besten“ liegen durchschnittlich sogar bei rund 98 Prozent. Die Gründe für diese hohen Werte liegen vor allem in einer hohen hierarchischen Eingliederung des Einkaufs mit einer entsprechenden Unternehmenskultur bzw. einem aktiven internen Einkaufsmarketing.

Ein Teil des Beschaffungsvolumens wird aber noch immer ohne Mitwirkung des Einkaufs ausgegeben. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass in den sogenannten nichttraditionellen Beschaffungsfeldern wie zum Beispiel Reise-, Beratungs- und Marketingleistungen oder Versicherungen der Einkauf nach wie vor seltener einbezogen wird. Hauptaufgabe des Einkaufs bleibt hier die Vertragsgestaltung und die finale Endverhandlung.

- **Einkaufsorganisation:** Die zentrale Einkaufsorganisation dominiert mit über 50 Prozent bei den teilnehmenden Unternehmen weiterhin deutlich. Die hybride Organisationsform in Verbindung mit Projekteinkauf und Warengruppenmanagement ist vor allem bei international aufgestellten Unternehmen eine wichtige Organisationsform. Dies verdeutlichen auch die meisten Unternehmen, die entweder eine zentrale oder eine hybride Organisationform bevorzugen.
- **Lieferantenmanagement:** Viele erfolgreiche Unternehmen führen kontinuierlich Lieferantenbewertungen durch, damit ihr Lieferantenmanagement funktioniert. Auch bei rund 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen dieser Umfrage spielt das Bewerten der Lieferanten eine Rolle. Das Ziel der Unternehmen ist dabei u.a. der Aufbau einer langfristigen Partnerschaft bzw. einer guten Geschäftsbeziehung zwischen Einkauf und Lieferant, um dadurch letzten Endes deren Lieferantenstamm zu optimieren.

Kurzübersicht der „Best in Class“-Werte

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 bleiben und keine dramatischen Veränderungen festzustellen sind. Nachfolgend werden einige wichtige Einkaufskennzahlen (Durchschnittliche „Best in Class“-Werte im „Branchenvergleich“) kurz vorgestellt.

Einkaufsvolumen in Prozent vom Umsatz (Kennzahl 1)

Diese Kennzahl vermittelt einen Überblick über strukturelle Unterschiede einzelner Branchen hinsichtlich der eigenen Wertschöpfung. Die fünf besten Werte bei dieser Kennzahl pendeln im Mittel bei über 66 Prozent.

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

Die Kenngröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Kennzahl gut performt, erzielt meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur. Der „Best in Class“-Wert liegt im Durchschnitt bei ca. 0,92 Prozent.

Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf (Kennzahl 4)

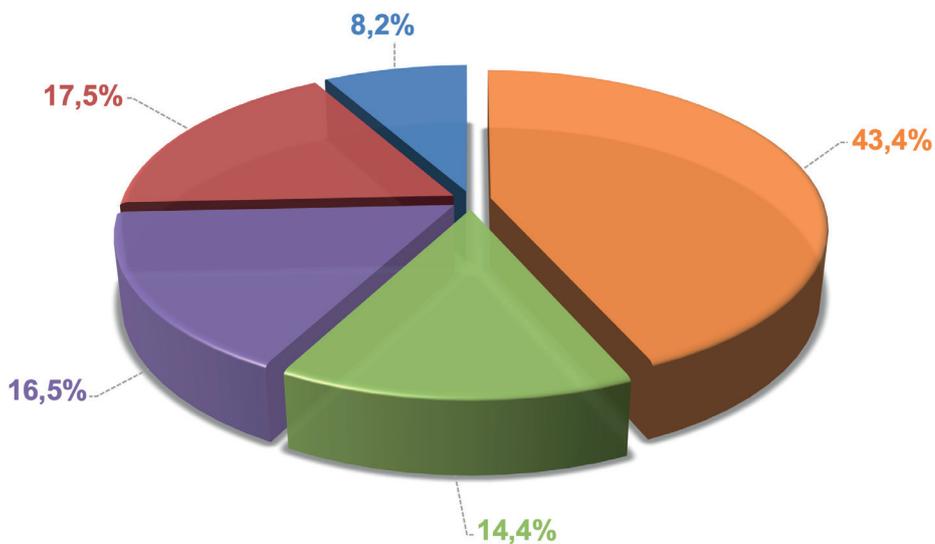
Hierbei handelt es sich um eine sehr wichtige Strukturkennzahl, die die Effizienz der Prozesse im Einkauf misst und die Arbeitsbelastung sowie die Verantwortung der Mitarbeiter:innen im Einkauf aufzeigt. Im Durchschnitt verantwortet ein Einkäufer oder Einkäuferin über 8 Mio. Euro Beschaffungsvolumen im Jahr.

Im Vergleich dazu liegt der „Best in Class“-Wert im Durchschnitt bei über 15 Mio. Euro. Die starke Abweichung zum Durchschnittswert ist in individuellen Unternehmensbesonderheiten begründet. Oftmals handelt es sich bei den „Besten“ um Unternehmen mit einer großen Mitarbeiterzahl und einer dazu vergleichsweise niedrigen Anzahl an Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen im Einkauf.

Teilnehmende Unternehmen 2021

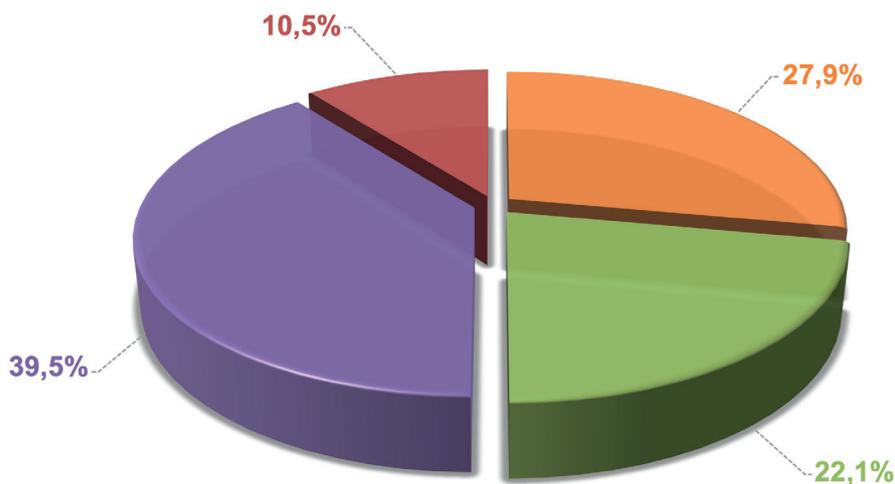
In 2021 konnte der BME Benchmark Services wieder zahlreiche teilnehmende Unternehmen aus den verschiedenen Branchengruppen und Umsatzklassen gewinnen. Wie in den vergangenen Jahren bildet die Metall-, Elektro-, und Kunststoffindustrie zusammen mit dem Maschinenbau den größten Anteil an Teilnehmenden.

Alle teilnehmenden Unternehmen 2021 nach Branchen



■ Metall-, Elektro- und Kunststoffindustrie, Maschinenbau ■ Energie, Versorgung, G6R ■ Dienstleister ■ Chemie, Bio, Pharma ■ Automotive

Alle teilnehmenden Unternehmen 2021 nach Umsatzklassen



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

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.

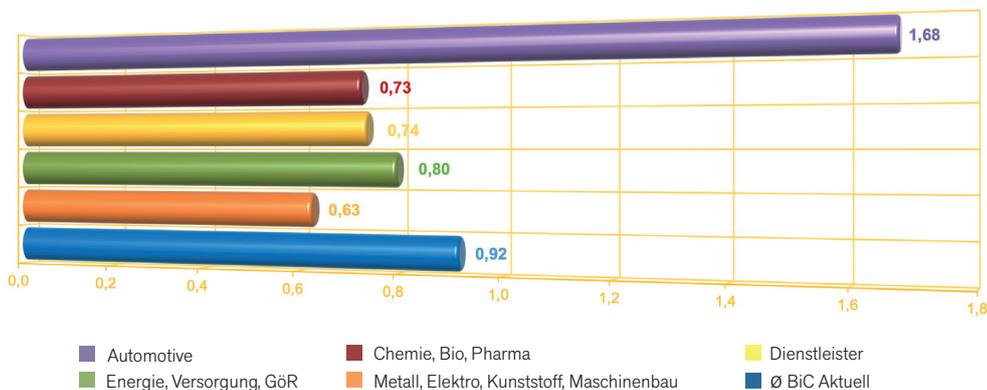
Einkaufskennzahlen

Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

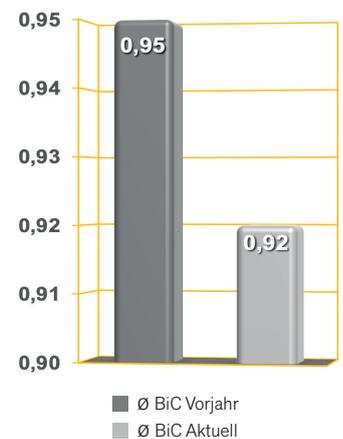
Diese Kenngröße reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Relation gut liegt (niedrige Prozentzahl), hat oft auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur.

Die besten Unternehmen erzielen meist Quoten unter einem Prozent. Die Controller könnten bei höheren Werten annehmen, dass ihr Einkauf zu teuer ist. Auf den ersten Blick ist das vielleicht so, allerdings muss dabei auch immer die Unternehmensgröße und -struktur berücksichtigt werden.

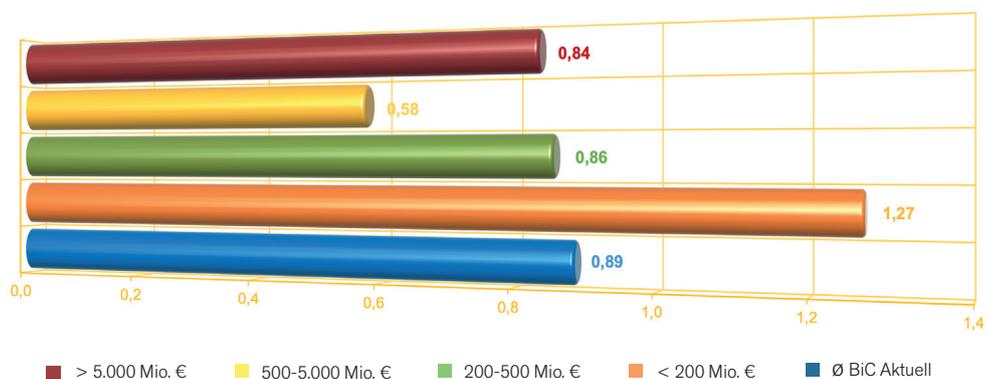
Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in %
Branchenvergleich Best in Class



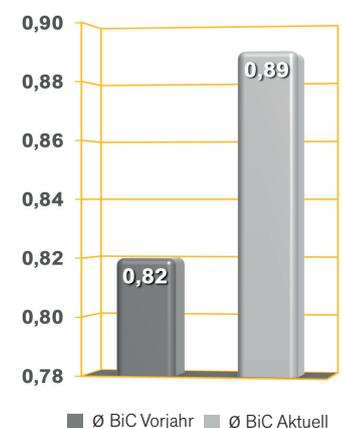
Ø Best in Class Jahresvergleich



Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in %
Umsatzvergleich Best in Class



Ø Best in Class Jahresvergleich



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 (Anzahl Mitarbeiter:innen):

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