

BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

LESEPROBE 2018



Durchschnittswerte 2018

BME BENCHMARK
net
BMEnet GmbH

Inhalt

BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Danksagung	4
Vorwort	5

I. Einführung

Rückblick auf die wirtschaftliche Entwicklung 2017	6
Methodik	7
Einkaufskennzahlen richtig verstehen	8
Darstellung der Reifegradentwicklung	8
Top-Kennzahlen: Kernaussagen auf einen Blick	9
Teilnehmer 2018	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	21
Vereinbarung des Zahlungsziels	22
Rechnungsprüfung	23
Durchlaufzeit	25

II. Einkaufskennzahlen

Kennzahl 1: Einkaufsvolumen vom Umsatz	26
Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen	28
Kennzahl 3: Einkaufskosten vom Umsatz	30
Kennzahl 4: Einkaufsvolumen je Mitarbeiter im Einkauf	32
Kennzahl 5: Kosten je Bestellvorgang	34
Kennzahl 6: Anzahl Bestellungen je Einkäufer	36
Kennzahl 7: Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen	38
Kennzahl 8: Durch Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen	40
Kennzahl 9: Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge	42
Kennzahl 10: Weiterbildungskosten je Mitarbeiter im Einkauf	44
Kennzahl 11: Einkaufsvolumen über Internetausschreibungen und Online-Auktionen	46

Inhalt

BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf

Kennzahl 12: Liefertermintreue aller Lieferungen	48
Kennzahl 13: Reklamationsquote aller Lieferungen.	49
Kennzahl 14: Verteilung der Gesamtkosten der Einkaufsabteilung	50
Kennzahl 15: Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen	52
Kennzahl 16: Anteil Bestellpositionen mit elektronischer (automatisierter) Rechnungsabwicklung	54
Kennzahl 17: Kostenveränderung (Gesamt).	55
Kennzahl 18: Anzahl Bestellpositionen je Bestellung	56
Kennzahl 19: Vollkosten je Einkäufer	58
Kennzahl 20: Einkaufskosten je Lieferant.	60
Kennzahl 21: Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen	62
Kennzahl 22: Durchschnittswert je Bestellung	63
Kennzahl 23: Durchschnittliches Zahlungsziel	65
Kennzahl 24: Einkaufsvolumen über Skonto.	67
Kennzahl 25 A/B: Kostenvermeidung	68

III. Fachbeitrag: Materialgruppenmanagement in Zusammenarbeit mit der TARGUS Management Consulting AG.	70
Impressum.	90

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 große und tatkräftige Unterstützung bei der inhaltlichen Gestaltung.



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



Thomas Schöne, Einkaufsleiter,
Big Dutchman International GmbH



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



Frank Künnemeyer-Korda, Einkauf,
INEOS Manufacturing Deutschland GmbH



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



Marcus Urbach, Leiter Einkauf,
InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG



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



Martin Müller-Raidt, Direktor Zentrales Beschaffungsmanagement,
KfW Bankengruppe



Rebekka Nitsche, Einkauf,
Miele & Cie. KG



Thomas Deux, Einkaufscontroller
TRILUX 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 die 12. Ausgabe der „Top-Kennzahlen im Einkauf“ präsentieren zu können. Seit der Gründung des Arbeitskreises vor acht Jahren hat sich die Anzahl der erhobenen Kennzahlen entsprechend den Anforderungen der teilnehmenden Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt. Heute werden insgesamt 25 Kennzahlen aus einem vielschichtigen Branchenmix erhoben. Hier ist auch in diesem Jahr wieder eine Fortsetzung klarer Trends zu erkennen: Die zentrale Organisationsstruktur im Einkauf wird zunehmend von der hybriden abgelöst, der Einkauf ist deutlich strategischer ausgerichtet und entsprechend der Wichtigkeit für das Unternehmen in der obersten Berichtslinie angesiedelt.

Für die teilnehmenden Unternehmen sind viele dieser Kennzahlen wertvoll zur Standortbestimmung des eigenen Unternehmens, zur Messung des Benchmarks mit anderen Unternehmen, zur Erkennung von Optimierungspotenzial und zur Definition der eigenen Ziele. Auch helfen sie, die Maturität der Einkaufsorganisation und Prozesse gegenüberzustellen. Vor allem ist es aber die Neutralität der Datenaufnahme und -auswertung durch den BME, die zur objektiven Vergleichbarkeit beiträgt. Aus diesem Grunde dienen die Top-Kennzahlen auch intern als eine wichtige Argumentationshilfe, um Investitionen zu rechtfertigen, organisatorische Änderungen vorzunehmen oder gegebenenfalls den „Best in Class“-Status hervorzuheben.

Für Zentis als global agierenden Produzenten von Fruchtzubereitungen, Konfitüren und Marzipan sind einige der Top-Kennzahlen eine gute Vergleichsmöglichkeit des eigenen Unternehmens zum Industrie-Standard. Speziell die Kennzahl „Vom Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen“ dient als Argument zur Ausweitung der Einkaufsverantwortung – insbesondere im Bereich Indirect Spend.

Im Zuge der Digitalisierung im Einkauf wird es zunehmend wichtiger, sowohl für den operativen als auch den strategischen Einkauf eigene Kennzahlen zu entwickeln. Beispielsweise wird im operativen Einkauf der Einsatz von RPA (Robotic Process Automation) zu einer Reduzierung von Prozesskosten führen. Diese fließen wiederum zu Teilen in die Kennzahlen „Anzahl Bestellungen je Einkäufer“ und „Anteil Bestellpositionen mit elektronischer (automatisierter) Rechnungsabwicklung“ ein.

Dies ist nur ein Beispiel für die Veränderung und Weiterentwicklung im Einkauf, die durch die Top-Kennzahlen transparent gemacht werden. Auch künftig wird der branchenübergreifende Vergleich dabei helfen, eigene Aktivitäten voranzutreiben und entsprechende Ziele zu setzen.



Cord Meiners
Direktor Einkauf Zentis GmbH & Co. KG

Methodik

Datengrundlage

Der „BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf – Durchschnittswerte 2018“ wird bereits zum 12. Mal veröffentlicht. Die Umfrage der Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf fand von März bis Mai 2018 mit Hilfe eines vom BME erstellten digitalen Fragebogens (via Newsletter, Mailings, per Post und über die Unternehmenshomepage) statt. Es konnten sich Unternehmen aller Branchen und Größenklassen auf freiwilliger Basis an dieser Umfrage beteiligen.

Plausibilisierung

Die für die Bewertung herangezogenen Daten werden in einer selbstentwickelten Datenbank 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 jedoch nicht berücksichtigt werden und wurde im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Branchenvergleich“ nicht gesondert dargestellt. Diese Unternehmen sind jedoch beim Branchenvergleich unter allen Teilnehmern und beim Umsatzvergleich in den jeweils aggregierten Werten enthalten.

Bitte beachten Sie, dass bei einzelnen Einkaufskennzahlen aufgrund einer in diesen Fällen zu geringen Rücklaufquote nur die Durchschnittswerte aller Branchengruppen und/oder Umsatzklassen angegeben wurden (daher auch keine Abbildung), bzw. dass in einzelnen Abbildungen eine Branchengruppe oder Umsatzklasse nicht ausgewiesen wird (n.e. = nicht ermittelbar – zu wenige Ergebnisse auf diese Frage).

Es werden auch wieder Kennzahlen zum Digitalisierungsgrad im Einkauf ausgewertet. Außerdem analysieren wir in einem separaten Sonderteil „Materialgruppenmanagement“, inwiefern bestimmte Methoden und Tools die Effektivität bzw. die Effizienz des Einkaufs steigern können.

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 im ersten Halbjahr 2018 durchgeführt. Die Zahlen der Unternehmen basieren aus dem Berichtsjahr 2017.

Einkaufskennzahlen richtig verstehen

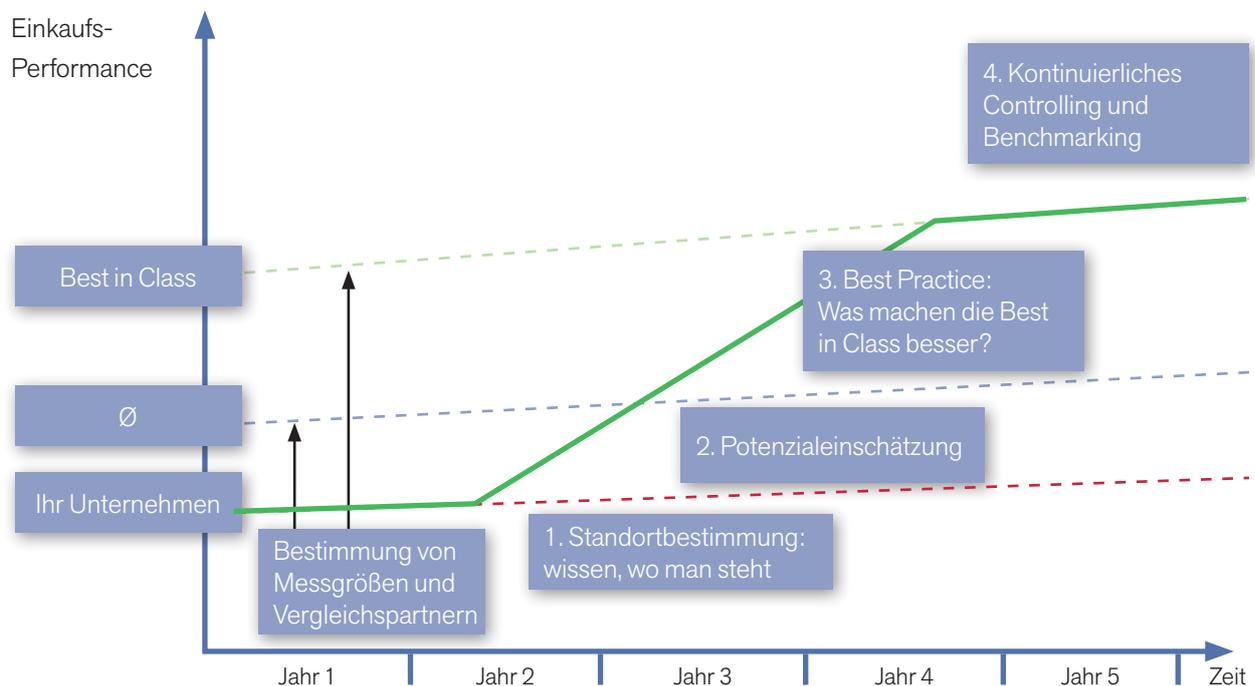
Bei der Interpretation der Kennzahlen ist es sehr wichtig, diese nicht isoliert, sondern in Zusammenhang miteinander zu betrachten. Einerseits fließen bei der Leistungsbewertung des Einkaufs die Faktoren mit ein, die außerhalb seines Wirkungskreises liegen, seien es externe Markteinflüsse, Absatz- oder 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 Unternehmensziele zu verstehen.

- ✓ Keine isolierte Betrachtung einzelner Werte
- ✓ Festlegung der Vergleichspartner
- ✓ Festlegung der Hauptkennzahlen
- ✓ Berücksichtigung der Unternehmensstruktur/Prozesse und der Markteinflüsse

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 Maturität eines Unternehmens verwendet werden. Damit kann Ihr Unternehmen anhand des Modells erkennen, wie es sich im Vergleich zum Durchschnitt im Verlauf der Jahre entwickelt hat und wo es 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. Dazu sind sowohl personelle wie auch finanzielle Ressourcen erforderlich. Zusätzlich ist auch ein entsprechendes „Commitment“ der gesamten 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**. Aus diesem Grund ermittelt der BME nun im zwölften Jahr die Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

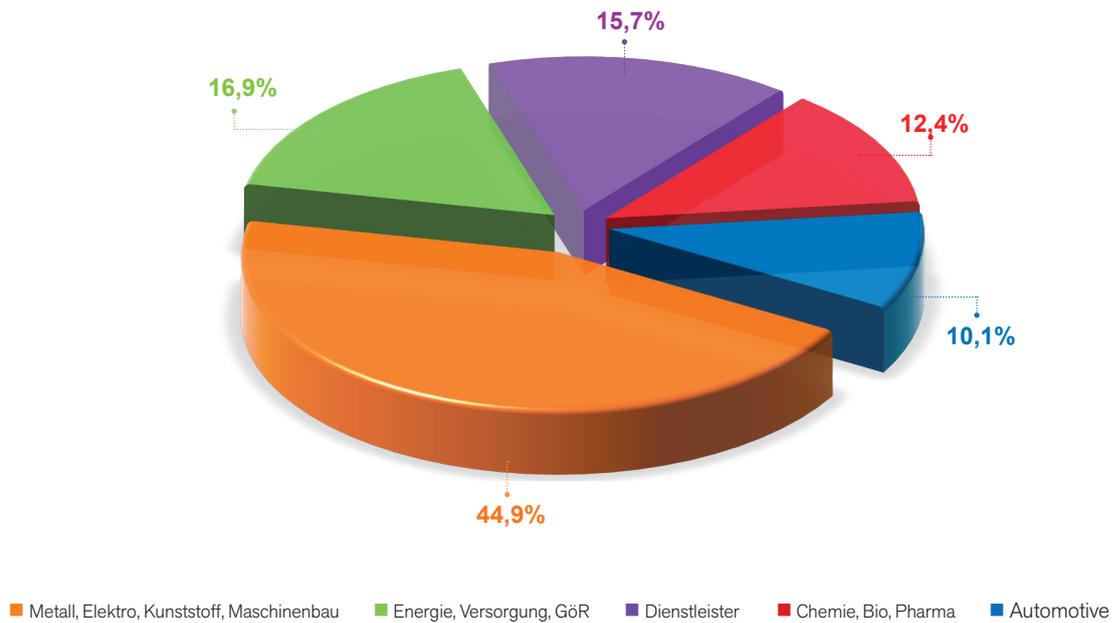
Die Zahlen aus dem Berichtsjahr 2017 bestätigen weiterhin den Trend, dass die Prozesse und Strukturen im Einkauf stabil und keine dramatischen Veränderungen im Berichtswesen festzustellen sind.

- **Einkaufskosten:** Die auf das Beschaffungsvolumen bezogenen Einkaufskosten sind ein Indikator für Prozesseffizienz und Prozesskosten. Der aktuelle Wert liegt bei 1,7 Prozent. Er ist über die letzten drei Perioden leicht angestiegen, was dem Personalzuwachs im Einkauf geschuldet ist.
- **Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:** Im Durchschnitt beschafft ein Einkäufer heute Waren und Dienstleistungen für knapp 10 Mio. Euro. Das Volumen geht seit Jahren leicht zurück, was ebenfalls mit dem Personalzuwachs für Projekteinkauf, Controlling und Governance zusammenhängt.
- **Kosten je Bestellvorgang:** Nachdem diese Messgröße für operative Effizienz lange bei deutlich über 100 Euro lag, hat sich der Wert jetzt bei knapp unter 100 Euro eingependelt. Über einen längeren Zeitraum betrachtet zeigt sich, dass der Einkauf die geforderten Produktivitätsfortschritte durch die Automatisierung erreicht hat.
- **Durch den Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen:** Ein Großteil des Beschaffungsvolumens läuft heute über den Einkauf. Dennoch bleibt nach wie vor ein stabiler Rest, der eisern am Einkauf vorbeiläuft. Was überrascht: Kleine Unternehmen haben nur eine unwesentlich höhere Maverick-Buying-Quote als große Firmen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Groß und Klein haben noch einiges zu tun – oder sie entscheiden aus Gründen der Flexibilität bewusst, gewisse Volumina am Einkauf vorbeilaufen zu lassen.
- **Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge:** Viele Bestellvorgänge werden heute noch manuell abgewickelt und der Anteil der Bestellungen, die automatisiert ausgelöst werden, stagniert.
- **Weiterbildungskosten:** Obwohl die Mitarbeiterqualifizierung eine der dringlichsten Aufgaben ist, weil sich Anforderungen und Jobprofile im Einkauf massiv ändern werden, stagnieren die Ausgaben für Weiterbildung.
- **Liefertermintreue, Reklamationsquote:** Die wichtigsten Kenngrößen für die Performance des Einkaufs verbessern sich erneut. Die Liefertermintreue ist hoch, die Reklamationsquote niedrig.
- **Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen:** Mittlerweile wird knapp die Hälfte der Bestellungen aus Rahmenverträgen und Katalogen abgerufen.
- **Zahlungsziel und Skonto:** 30 Tage beträgt das durchschnittliche Zahlungsziel in den letzten beiden Jahren. Das über Skonto abgewickelte Volumen bleibt bei 35 Prozent.
- **Verhandlungspreis vs. Angebotspreis:** Die Differenz zwischen Vergabe- und durchschnittlichem Angebotspreis gilt vielen als „die“ Messgröße für die Einkaufsleistung. Dennoch spiegelt sich in ihr allein die Differenz zwischen den von Lieferanten genannten Verhandlungspreisen und dem Verhandlungsergebnis. Ob zum Marktpreis gekauft wurde, wird nicht deutlich.

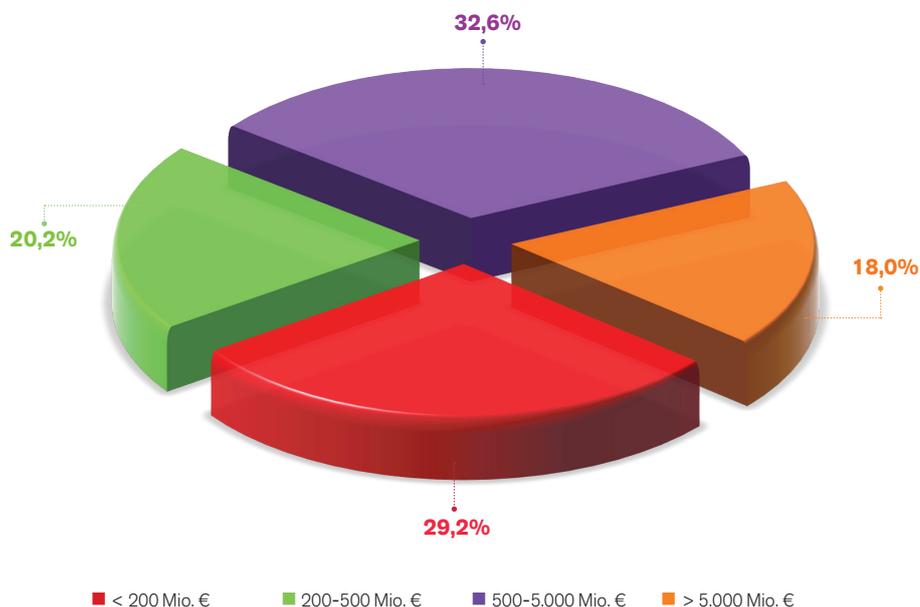
Teilnehmer 2018

Auch in 2018 konnten wir wieder zahlreiche Teilnehmer aus den verschiedenen Branchengruppen und Umsatzklassen gewinnen. Aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl konnte die Branche Automotive jedoch nicht berücksichtigt werden und wurde daher im Abschnitt Einkaufskennzahlen in den Abbildungen „Branchenvergleich“ nicht gesondert dargestellt. Diese Unternehmen sind jedoch beim Branchenvergleich unter allen Teilnehmern und beim Umsatzvergleich enthalten.

Alle Teilnehmer 2018 nach Branchen



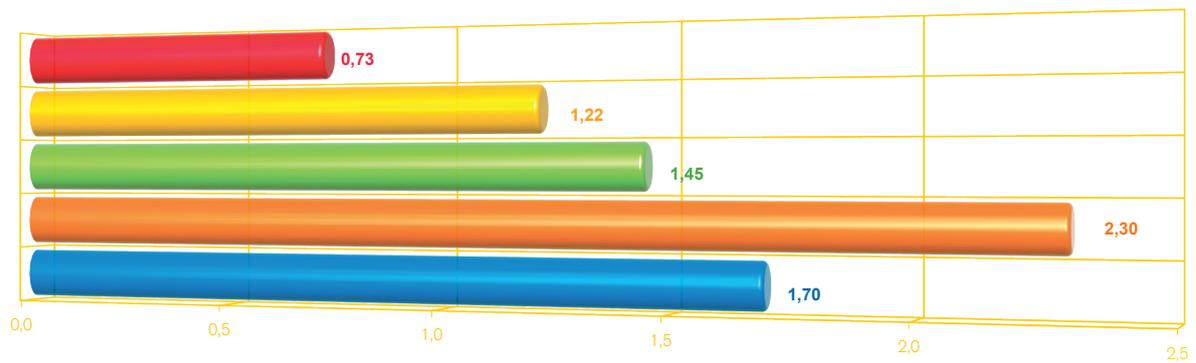
Alle Teilnehmer 2018 nach Umsatzklassen



Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen

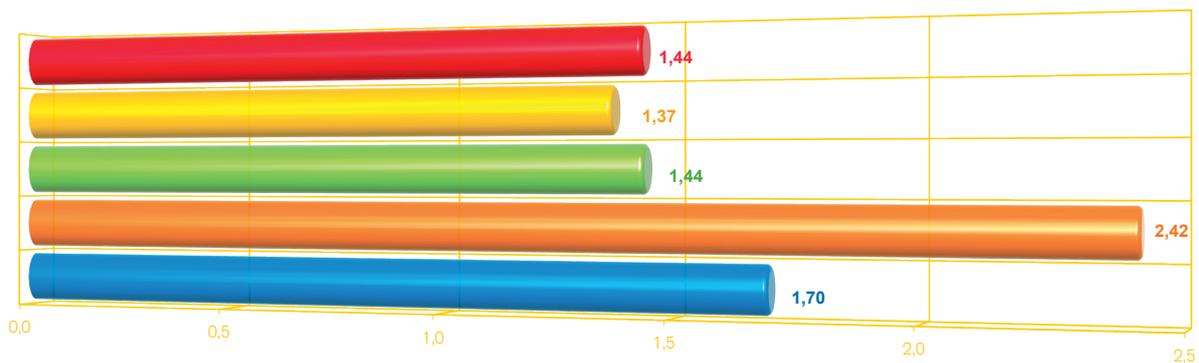
Diese Kennzahl reflektiert sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten. Wer in dieser Relation gut liegt (niedrige Prozentzahl), hat meist auch bessere Werte bei den Bestellkosten und eine schlankere Artikel- und Lieferantenstruktur.

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen, in %
Branchenvergleich



■ Chemie, Bio, Pharma ■ Dienstleister ■ Energie, Versorgung, GÖR ■ Metall, Elektro, Kunststoff, Maschinenbau ■ Alle Teilnehmer

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen, in %
Umsatzvergleich



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

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen

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 2018

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 2018“ an.

Datum und Unterschrift:

Ansprechpartner:

Andreas Hermann
Leiter Benchmark Services
Tel.: +49 (0) 6196 5828 - 207
Fax: +49 (0) 6196 5828 - 199
E-Mail: andreas.hermann@bme.de





www.bme.de/services/benchmarking