

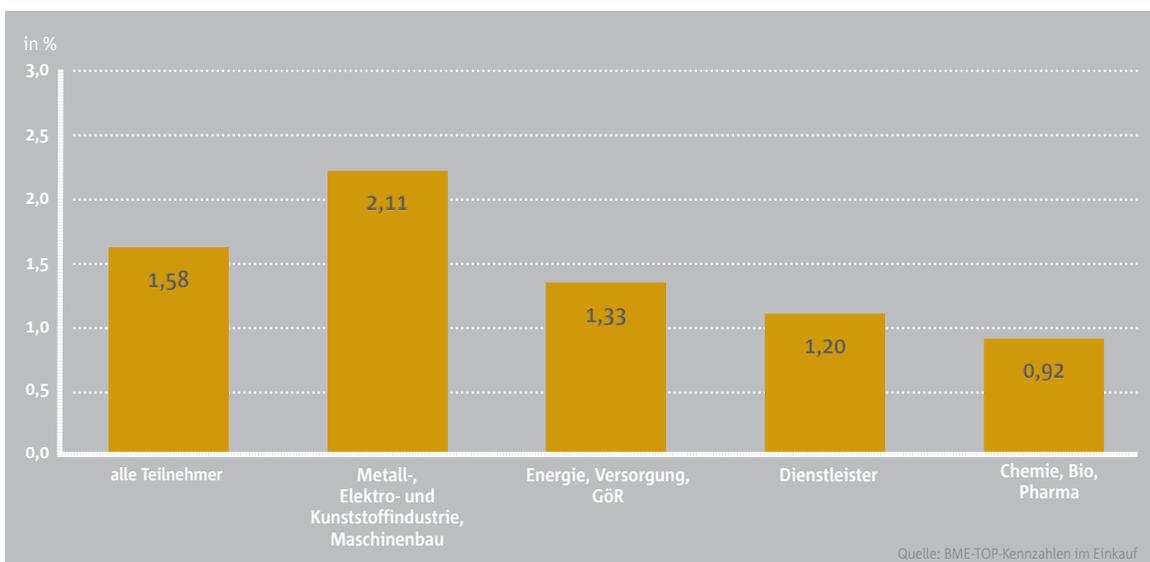
Die TOP-Kennzahlen 2017

KENNZAHLENSYSTEME IM EINKAUF. Die 11. Ausgabe der BME-Erhebung ist eine der europaweit umfangreichsten Benchmark-Analysen von Prozessen und Kosten in der Beschaffung. Die vorliegenden Kennzahlen helfen, die eigene Leistung zu bewerten und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen.

Ob in Industrie oder Handel, ob bei Großunternehmen oder KMU – für alle Unternehmen sind die Kennzahlen der Beschaffung eine wertvolle Hilfe, Potenziale zu identifizieren, Strategien zu entwickeln und die Qualität der eigenen Organisation zu bewerten. Die TOP-Kennzahlen liefern so Impulse für Verbesserungen, sind Argumentationshilfe für innovative Veränderungen und erlauben einen objektiven Blick auf die Positionierung im Markt – insbesondere die Best-in-Class-Unternehmen setzen hier Maßstäbe.

Allerdings muss man die Einkaufskennzahlen richtig verstehen. Management, Controlling und Beschaffung benötigen ein Instrumentarium, das nicht nur die Leistung des Einkaufs widerspiegelt, sondern diese auch steuert, das heißt: ein Kennzahlensystem. Denn 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 auch Faktoren ein, die außerhalb von dessen Wirkungskreis liegen, seien es externe Markteinflüsse, Absatz- oder Produktionsplanungen. »

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen im Branchenvergleich



Performance Management im Einkauf ist deshalb mehr als reines Datensammeln und auswerten. Es geht um ein Benchmarking der eigenen Einkaufsorganisation, um Positionsbestimmung und um Maßnahmen zur Erhöhung des Beitrags des Einkaufs am Unternehmensergebnis. Die Zahlen aus dem Berichtsjahr 2016 bestätigen den Trend, dass die Prozesse und Strukturen im Einkauf stabil sind. Insgesamt erhebt der BME 25 Kennzahlen in der Beschaffung. Hier einige ausgewählte aktuelle Werte:

› **Einkaufsvolumen in Prozent vom Umsatz.** Diese Kennzahl gibt einen Überblick über strukturelle Unterschiede einzelner Branchen hinsichtlich der eigenen Wertschöpfung wieder. Die Zahl hat sich über die Jahre bei rund 44 Prozent eingespielt. Im produzierenden Gewerbe liegt sie zwischen 52 und 53 Prozent.

› **Einkaufskosten in Prozent vom Einkaufsvolumen.** Diese Kennzahl spiegelt sehr stark die Effizienz der Prozesse im Einkauf und die damit verbundenen Kosten wider. 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 haben sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöht. In den vergangenen Jahren pendelte dieser Wert immer zwischen 1,5 und 1,6 Prozent (siehe Grafik Seite 15).

› **Einkaufsvolumen je Mitarbeiter im Einkauf.** Hierbei handelt es sich um eine

sehr wichtige Strukturkennzahl, was die Effektivität der Prozesse im Einkauf angeht. Im Durchschnitt verantwortet ein Einkäufer knapp zehn Millionen Euro Beschaffungsvolumen im Jahr. Dieser Wert hat sich in den vergangenen zehn Jahren moderat verringert, was auch damit zusammenhängt, dass viele Einkaufsabteilungen Personal aufgestockt haben (Projekteinkauf, Controlling, Governance usw.).

Performance Management ist mehr als Daten auswerten. Es geht um Maßnahmen zur Erhöhung des Wertbeitrags.

› **Kosten je Bestellvorgang.** Dieser Wert findet sich in den Kennzahlensystemen vieler Unternehmen wieder. Auf der operativen Ebene ist es mit Sicherheit ein wichtiger Richtwert, was die Gestaltung der Einkaufsprozesse angeht. Über mehrere Perioden betrachtet, ist diese Kennzahl ein wertvoller Indikator zur Beurteilung der eingeführten Bestellprozesse (Automatisierung). Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Kosten von 91 Euro auf 98 Euro erhöht. Im Durchschnitt lagen die Kosten lange deutlich über 100 Euro. Hier sind in letzten Jahren deutliche Produktivitätsfortschritte zu erkennen.

› **Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge.** Das Einkaufsvolumen, das über langfristige Verträge abgewickelt wird, stagniert seit Jahren bei rund 46 Prozent. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass jeder zweite Bestellvorgang noch „traditionell“ abgewickelt wird.

› **Externe Weiterbildungskosten im Einkauf.** Seit fünf Jahren bleiben die Ausgaben für Weiterbildung unverändert, obwohl die Qualifizierung der Mitarbeiter bei vielen Einkaufschefs ganz oben auf der Agenda steht. Mit durchschnittlich 1.210 Euro pro Mitarbeiter hinkt der Einkauf anderen Abteilungen wie beispielsweise Marketing und Vertrieb hinterher, wo ein Vielfaches für Schulungsmaßnahmen ausgegeben wird. Das bedeutet, im Durchschnitt ist nur ein Seminar pro Mitarbeiter im Jahr drin – in der heutigen Zeit eindeutig zu wenig. Der Einkauf bleibt sehr verhalten, denn das Image eines „Kostenverursachers“ führt oft dazu, dass das ohnehin geringe Weiterbildungsbudget nicht vollständig ausgeschöpft wird. Hier besteht deutlicher Handlungs- und Steuerungsbedarf.

› **Liefertermintreue und Reklamationsquote.** Diese Kenngrößen sind unbedingt für die Zielvereinbarung der Einkäufer zu nutzen. Sie zeigen einen eindeutigen Bezug zu dem Ergebnisbeitrag des Einkaufs und dessen Fähigkeit, die Performance der Lieferanten zu erkennen und zu fördern. Bei den beiden Kennzahlen lässt sich seit Beginn der Erhebung vor elf Jahren eine kontinuierliche Verbesserung feststellen. Die Liefertermintreue kletterte von 79 Prozent im Jahr 2007 auf aktuell 83 Prozent. Auch die Reklamationsquote verbesserte sich von 2,74 auf aktuell 1,56 Prozent.

› **Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen sowie Anteil Bestellpositionen mit E-Invoicing.** Die Automatisierung der Bestell- und Abrechnungsprozesse scheint nun endgültig im Fokus der Unternehmen zu stehen. Die Abrufquote mit automatisierten Prozessen

Strategischer Einkauf gewinnt an Boden

Ein Blick auf die Mitarbeiterstruktur in der Beschaffungsabteilung zeigt, dass trotz steigender Automatisierung der Einkaufsprozesse ein Großteil der Einkäufer (53 Prozent) im operativen Bereich tätig ist, während sich die restlichen 47 Prozent mit strategischen Themen beschäftigen. Allerdings lässt sich hier in den vergangenen drei Jahren eine positive Tendenz beobachten. Trendsetter sind die Best-in-Class-Unternehmen, die nur noch ein Drittel ihrer Personalressourcen für das operative Tagesgeschäft einsetzen. Mit 53 Prozent ist die zentrale Einkaufsorganisation dominierend, wobei die hybride Organisation aufholt.