BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

LESEPROBE 2019

Durchschnittswerte 2019

BME net BENCHMARK

BMEnet 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 2019 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

© BMEnet GmbH 2019

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

III. Fachbeitrag: Materialgruppenmanagement in Zusammenarbeit mit der TARGUS Management Consulting AG 79

Impressum 101

Quellen Cover: © Shutterstock | garagestock © dribbble | Mark Thomas
Quellen: BMEnet GmbH, TARGUS Management Consulting AG

© BMEnet GmbH 2019

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

Thomas Schöne, Einkaufsleiter,
Big Dutchman International 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

Rebekka Nitsche, 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.

© BMEnet GmbH 2019

Herzlichen Glückwunsch! Wir freuen uns, dass Sie die 13. Ausgabe der „Top-Kennzahlen im Einkauf“ in den Händen halten und wir Ihnen diese präsentieren dürfen.

Auch diese Ausgabe kann als Grundlage für die Standortbestimmung Ihrer eigenen Einkaufsorganisation dienen. Die Darstellung von mittlerweile 25 Kennzahlen, die den Wertbeitrag des Einkaufs transparent macht und den Stellenwert der Beschaffung im eigenen Unternehmen darstellt, sucht in Deutschland bzw. Europa seinesgleichen.

Teilgenommen haben, wie in der Vergangenheit auch, verschiedenste Unternehmen aus Industrie und Handel, sowohl Groß- als auch Klein- und Mittelstandsunternehmungen (KMU).

Diese Basis sorgt für professionelle und belastbare Auswertungen und bietet die Unterstützung zur individuell richtigen Strategieentwicklung des Einkaufs in Ihrem Unternehmen. Sie kann sowohl Impulse für etwaige Verbesserung geben, als auch als Argumentationshilfe für Veränderungen in der eigenen Organisation dienen. Sie zeigt die aktuellen Trends in der Beschaffung und erlaubt den objektiven Blick auf die eigene Positionierung im Markt.

Besondere Maßstäbe setzen die „Best in Class“-Kennzahlen auch für die YNCORIS. Als führender Industrie-Dienstleister ist YNCORIS seit 2010 als aktives Mitglied im Arbeitskreis der Top-Kennzahlen tätig. Die Kennzahlen werden hierbei intensiv für das eigene Benchmarking innerhalb des Einkaufs genutzt. Durch den direkten Benchmark mit anderen, vergleichbaren Unternehmen, konnte sich der Einkauf als anerkannter Business-Partner im Unternehmen etablieren und dadurch die Steuerung der Beschaffung kennzahlenbasiert aufgesetzt werden.

Die jährliche Betrachtung und Auswertung der KPI´s dient der fortlaufenden Weiterentwicklung der Beschaffungsprozesse der YNCORIS. Die kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen des Zusammenspiels der verschiedenen Abteilungen, sowie die Ableitung von gemeinsamen Maßnahmen zur Erreichung des Optimalen, stehen für die YNCORIS hierbei im Vordergrund.

Mit den Top-Kennzahlen ergibt sich auch die Möglichkeit, für Ihre Unternehmung aus den bereitgestellten Informationen die richtigen Handlungsempfehlungen abzuleiten, um Ihre Einkaufsorganisation weiterhin zukunftssicher aufzustellen.

Marcus Urbach
Leiter Einkauf
YNCORIS GmbH & Co. KG

© BMEnet GmbH 2019

Methodik

Datengrundlage

Zum 13.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 Februar bis Mai 2019 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 damit eine neutrale Bewertung Ihrer eigenen Einkaufsleistung. Aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bzw. Rücklaufquote konnte die Branche Automotive 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 in den jeweils aggregierten Werten enthalten.

Bitte beachten Sie, dass bei einzelnen Einkaufskennzahlen aufgrund einer in dieser Kategorie 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).

In einem separaten Sonderteil veröffentlichen wir einen Fachbeitrag der TARGUS Management Consulting AG. In diesem hat TARGUS mittels eines eigenen Fragebogens untersucht, 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 2019 durchgeführt. Die Zahlen der Unternehmen basieren auf dem Berichtsjahr 2018.

© BMEnet GmbH 2019

Einkaufskennzahlen richtig verstehen

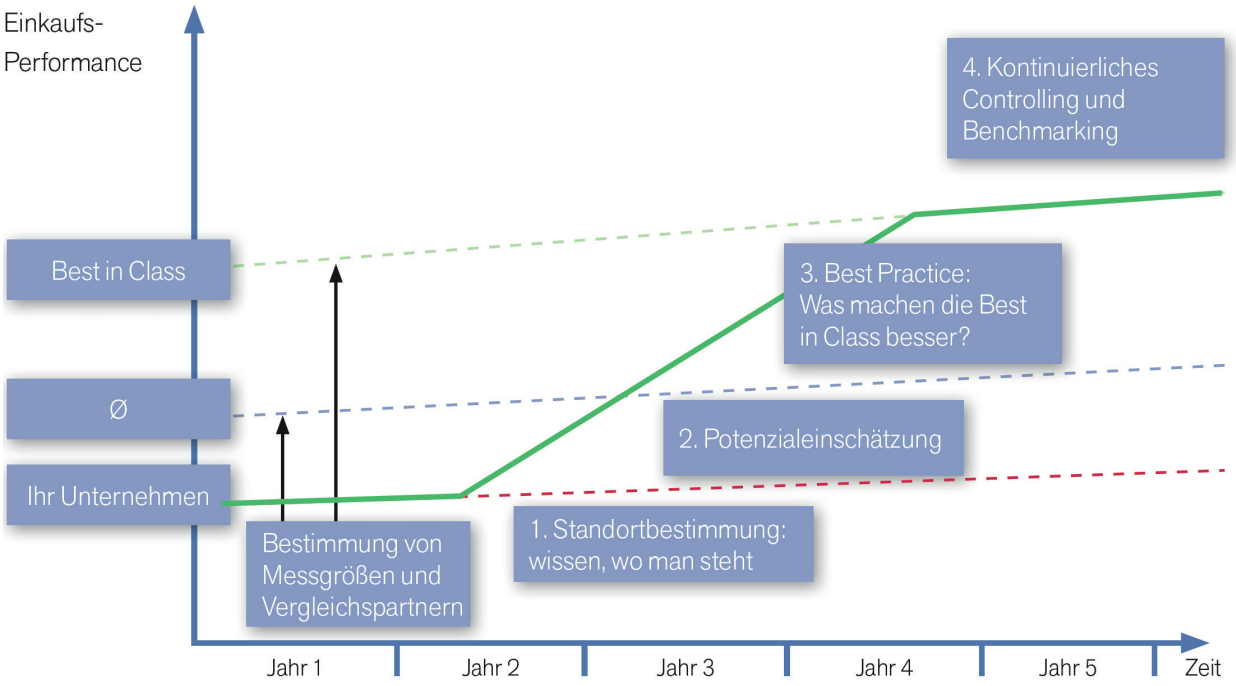
Bei der Interpretation der Kennzahlen ist es sehr wichtig, diese nicht isoliert, sondern in Zusammenhang miteinander zu betrachten. Nicht zuletzt fließen bei der Leistungsbewertung des Einkaufs Faktoren mit ein, die außerhalb seines Wirkungskreises liegen, zum Beispiel externe Markteinflüsse oder Absatz-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



© BMEnet GmbH 2019

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 13. Mal die Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf.

Die Zahlen aus dem Berichtsjahr 2018 bestätigen weiterhin den Trend, dass die Prozesse und Strukturen im Einkauf stabil und keine dramatischen Veränderungen festzustellen sind.

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 leicht auf ca. 47 Prozent erhöht 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 1,66 Prozent reduziert. 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 knapp 10 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 und Anzahl Bestellungen je Einkäufer (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 103 Euro stiegen die Kosten im Vergleich zum Vorjahr (97 Euro) stark an. Zu berücksichtigen ist, dass die Kosten im Durchschnitt lange deutlich über 100 Euro lagen. In den vergangenen Jahren konnten die Einkaufsorganisationen deutliche Produktivitätsfortschritte erzielen und waren unterhalb der 100 Euro-Marke angelangt.

Bei dem Wert von ca. 103 Euro ist zu beachten, dass die Angabe eines Unternehmens zu dieser deutlichen Abweichung geführt hat. Ohne diese Angabe liegt der Wert unterhalb der 100 Euro-Marke.

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. 87 Prozent in der Schwankungsbreite. Klein- und mittelständische Unternehmen liegen mit rund 85 Prozent auf Augenhöhe mit Großunternehmen. Dieser Wert scheint aktuell die Obergrenze für die Einkaufsaktivitäten zu sein.

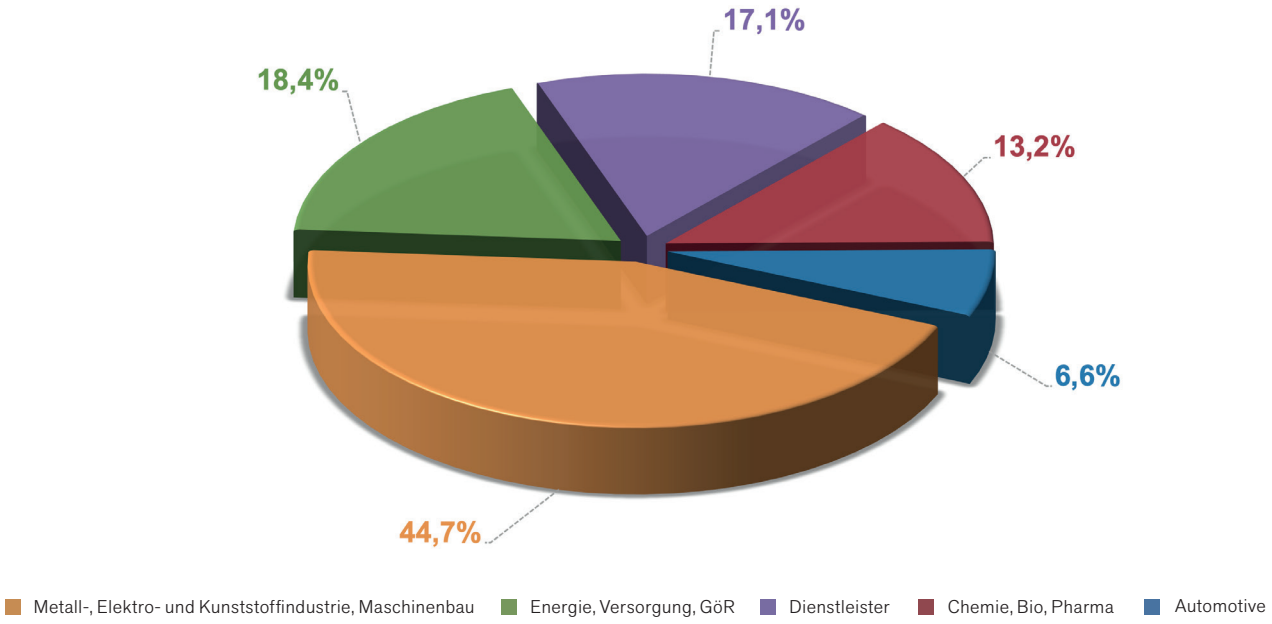
Eine 10-prozentige Maverick-Buying-Quote bedeutet zum Beispiel, dass bei einem Gesamtbeschaffungsvolumen von 100 Mio. Euro rund zehn Mio. Euro vergeben werden, ohne dass der Einkauf eingebunden ist. Vor diesem Hintergrund besteht die dringende Aufgabe des Einkaufsmanagements darin, der Geschäftsführung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

© BMEnet GmbH 2019

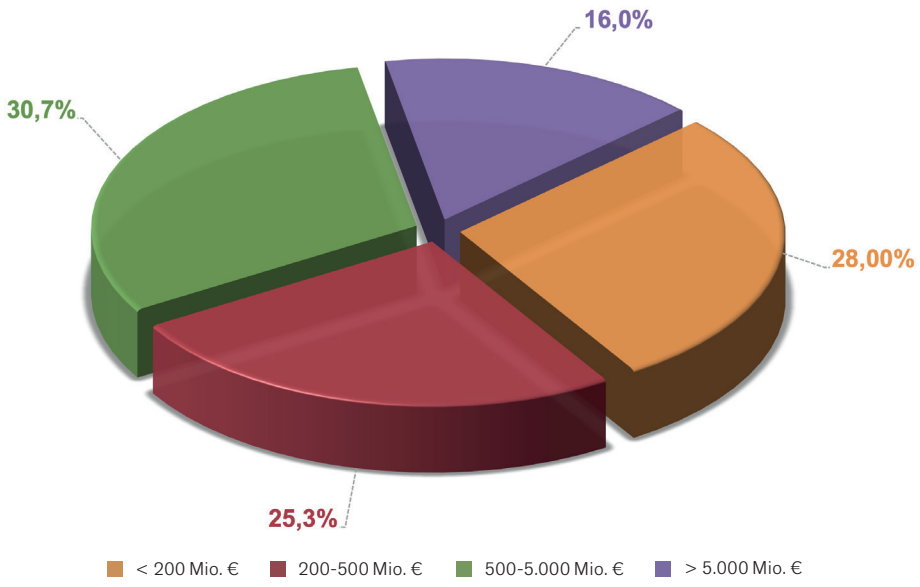
Teilnehmer 2019

In 2019 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. Beim Branchenvergleich unter allen Teilnehmern sowie beim Umsatzvergleich sind die Unternehmen aus der Branche Automotive enthalten.

Alle Teilnehmer 2019 nach Branchen



Alle Teilnehmer 2019 nach Umsatzklassen



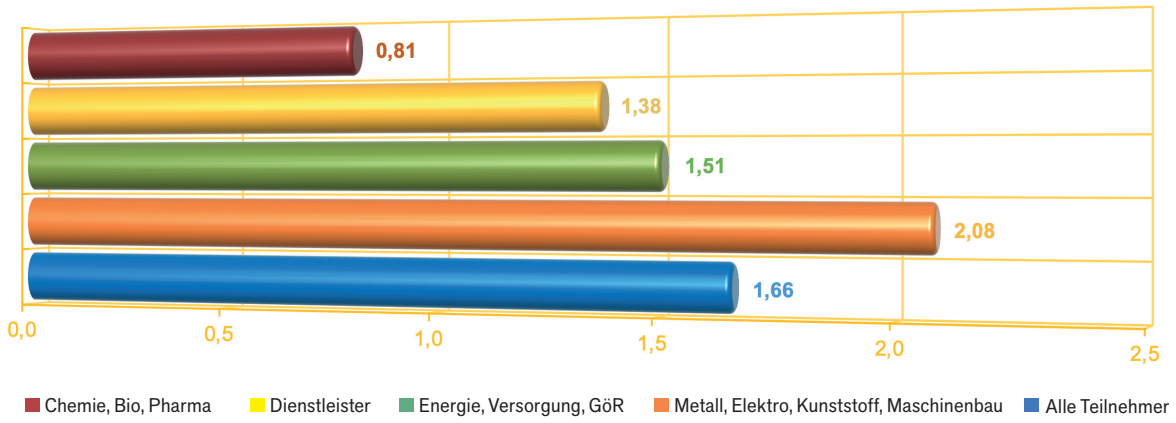
© BMEnet GmbH 2019

Einkaufskennzahlen

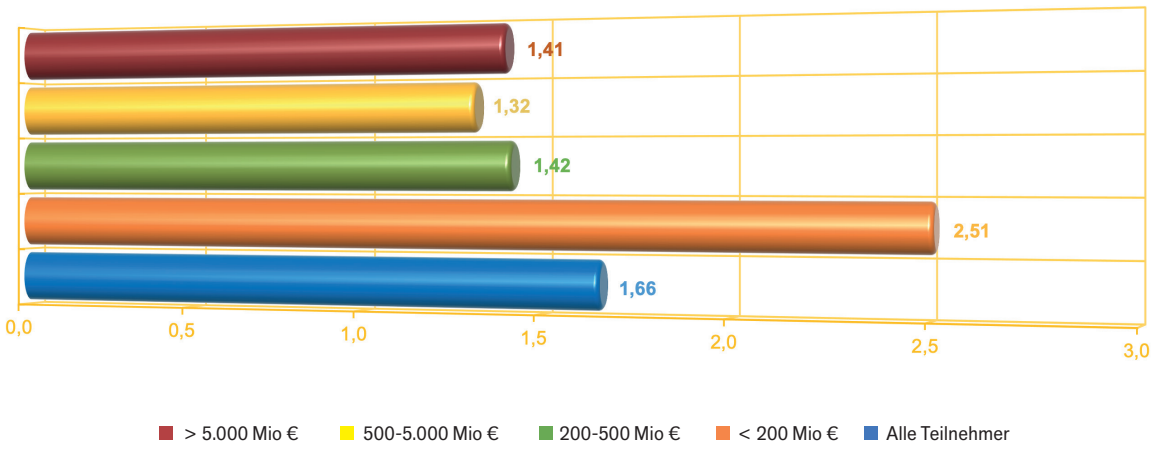
Kennzahl 2: Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs

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.

Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in %
Branchenvergleich



Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs, in %
Umsatzvergleich



© BMEnet GmbH 2019

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

© BMEnet GmbH 2019

ANFORDERUNGSFORMULAR

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

BMEnet GmbH

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF 2019

Durchschnittswerte	**„Best in Class"-Werte**	**Durchschnittswerte und „Best in Class"-Werte**
☐ 1.795,- € zzgl. MwSt.	☐ 1.795,- € zzgl. MwSt.	☐ 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 2019" 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

BMEnet GmbH

www.bme.de/services/benchmarking