

Vorwort des Autors

Im Einkauf liegt der Gewinn. Diese kaufmännische Binsenweisheit wird in den letzten Jahren wieder vermehrt zitiert und beachtet. Wenn es für die Unternehmen schwerer wird, beständig weiter zu wachsen, rückt immer wieder der Einkauf in den Mittelpunkt des Interesses. Reduktion auf Kernkompetenzen, globale Partnerschaften mit Systemlieferanten – all diese Managementkonzepte und -trends sorgen dafür, dass die Wertschöpfungstiefe vieler Unternehmen immer weiter absinkt und das Einkaufsvolumen auf der anderen Seite immer weiter steigt. Erfolgreiche Unternehmen wie Apple beherrschen die Entwicklung, das Design und die Vermarktung ihrer innovativen Produkte, verlassen sich aber bei der Fertigung immer mehr auf Zulieferer, die dann auch den wesentlichen Anteil der Produktkosten verursachen.

Die Bedeutung des Einkaufs steigt, auch wenn das bei vielen Unternehmen eher im Hintergrund passiert. Über Erfolge im Einkauf wird eigentlich immer nur dann berichtet, wenn ein Unternehmen in der Krise schnell sparen muss. Dabei wandeln sich bei den wenigen Großunternehmen die Anforderungen an den Einkauf sehr stark. Galt früher oftmals der Spruch: »Einkaufen kann jeder«, so haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren den Einkauf technologisch und inhaltlich stark aufgerüstet. Moderne IT-Lösungen zur elektronischen Ausschreibung, die Durchführung von Online-Auktionen oder elektronische Katalogsysteme sind Instrumente zur Reduktion von Einstandspreisen und / oder Bestellabwicklungskosten. Sie unterstützen dabei sowohl den strategischen Einkauf bei der Selektion und Bewertung der besten Lieferanten als auch den operativen Einkauf bei der Vermeidung unnötiger Kosten.

Die zunehmende Bedeutung des Einkaufs für den Geschäftserfolg eines Unternehmens muss sich aber auch in der Erfolgsmessung widerspiegeln. Dazu bilden Kennzahlen und Kennzahlensysteme eine gute Basis. Ob diese dann in klassischen Kennzahlensystemen, in Balanced Scorecards (BSC) oder in Dash Boards dem Management präsentiert werden, ist eher nachrangig. Die Bedeutung dieser Kennzahlen auch im Einkauf wurde lange unterschätzt. Der Branchenverband BME e.V. hat es jedoch in den vergangenen Jahren geschafft, dieses Thema mit guten Benchmark-Analysen zu den Topkennzahlen im Einkauf auf die Tagesordnung vieler Unternehmen zu bringen. Während diese Wahrnehmung vor allem bei den großen Unternehmen angekommen ist, besteht bei den kleinen und mittleren leider nach wie vor enormer Nachholbedarf. Fundamental ist vor allem die individuelle Erstellung eines für die Unternehmung passenden Kennzahlensets für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Einkaufs. Es gibt viele Quellen für den Einkauf, die Materialwirtschaft oder die Logistik, aus denen man unzählige, verschiedene Kennzahlen ableiten kann,

Vorwort des Autors

aber nur wenige, die sich systematisch mit der Entwicklung einer konsistenten Kennzahlendefinition von über 100 verschiedenen Kennzahlen beschäftigen. Mit dem vorliegenden Buch wollen wir diese Lücke schließen und damit einen Rahmen schaffen, aus denen sich auch kleine und mittlere Unternehmen »ihre« Kennzahlen ableiten können. Viele Kennzahlen ergeben nur Sinn, wenn sie kontinuierlich im Branchen- oder Periodenvergleich betrachtet werden. Dazu ist eine abgestimmte Basisdefinition erforderlich, die wir hiermit geben wollen.

Über Ihr Feedback freuen wir uns sehr!

Prof. Dr. Heiko Schinzer
Würzburg, November 2013

PS: Mailen Sie uns Ihre Kommentare und konstruktive Kritik:
einkaufskennzahlen@cometis.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Hinweise zur Benutzung des Handbuchs	5
Abkürzungsverzeichnis	13
1. Zahlenwerte	15
2. Kapitalorientierte Kennzahlen	
2.1 Einkaufsvolumen vom Umsatz	23
2.2 Einkaufskosten vom Umsatz	24
2.3 Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen	25
2.4 Budgettreue im Einkauf	26
2.5 Cash-out-Quote	27
2.6 Bestellvolumen ohne Materialnummer	28
2.7 Durchschnittswert je Bestellung	29
2.8 Skontostruktur	30
2.9 Skontoquote	31
2.10 Skontoausnutzungsanteil	32
2.11 Rabattstruktur	33
2.12 Durchschnittliche Rabattquote	34
3. Mitarbeiter- und organisationsorientierte Kennzahlen	
3.1 Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter im Einkauf	37
3.2 Vollkosten je Mitarbeiter im Einkauf	38
3.3 Anteil operativer Einkäufer	39
3.4 Anteil strategischer Einkäufer	40
3.5 Anzahl Bestellungen pro Mitarbeiter im Einkauf	41
3.6 Weiterbildungskosten je Mitarbeiter im Einkauf	42
3.7 Weiterbildungsquote	43
3.8 Verhandlungserfolg	44
3.9 Versorgungslage	45
3.10 Leasingnutzungsquote	46

Inhaltsverzeichnis

4.	Lieferantenorientierte Kennzahlen	
4.1	Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen	49
4.2	Rahmenvertragsquote	50
4.3	Liefertermintreue	51
4.4	Reklamationsquote	52
4.5	Reklamationsquote eines Lieferanten	53
4.6	Einkaufskosten je Lieferant	54
4.7	Liefermengentreue	55
4.8	Lieferantenbetreuung	56
4.9	Lieferantenanteil pro Warengruppe	57
4.10	Terminflexibilität	58
4.11	Mengenflexibilität	59
4.12	Produktanpassungsflexibilität	60
4.13	Vertragsquote	61
4.14	Einkaufskooperationsquote	62
4.15	Global-Sourcing-quote	63
4.16	Fremdwährungsquote	64
4.17	Händlerquote Einkauf	65
4.18	Open-Book-Quote	66
4.19	Zertifizierungsquote	67
4.20	Auditierungsquote	68
4.21	Preiszuverlässigkeit	69
4.22	Anzahl Wareneingänge je Bestellung	70
4.23	Anteil aktiver Lieferanten	71
4.24	Anteil neuer Lieferanten	72
4.25	Anteil ausgenutzter Skonti pro Lieferanten	73
4.26	Risikostreuung bei Lieferanten	74
4.27	Lieferantenanteil pro Warengruppe	75
4.28	Betreibermodell-Einsatzquote	76
4.29	Relativer Umsatzanteil des Lieferanten	77
4.30	Verzugsquote	78
4.31	Anzahl Bestellungen pro Lieferanten	79
4.32	Umsatz mit neuen Lieferanten	80

Inhaltsverzeichnis

4.33	Sammelrechnungsquote	81
4.34	Gutschriftverfahrensquote	82
4.35	Quote Lieferanten zu Lieferantenkatalogen	83

5. Artikel- und Nachhaltigkeitsorientierte Kennzahlen

5.1	Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen	87
5.2	Anzahl Bestellpositionen je Bestellvorgang	88
5.3	Anteil direktes Material am Einkaufsvolumen	89
5.4	Anteil indirektes Material am Einkaufsvolumen	90
5.5	Anteil Dienstleistungen am Einkaufsvolumen	91
5.6	Anzahl aktiver Artikel je Katalogsortiment	92
5.7	Durchschnittlicher Artikelbestand	93
5.8	Preisindexentwicklung	94
5.9	Volumenentwicklung	95
5.10	Materialkostensenkung	96
5.11	Abweichungsgrad geplante/erreichte Kostensenkung	97
5.12	Aufwandsquote Innovation	98
5.13	Standardisierungsquote	99
5.14	Teilefluktuation	100
5.15	Mengenanteil Just-in-time-Materialien	101
5.16	Wertanteil Just-in-time-Materialien	102

6. Prozessorientierte Kennzahlen

6.1	Kosten je Bestellvorgang	105
6.2	Einkaufsvolumen über das Internet	106
6.3	Einkaufsvolumen über Auktionen	107
6.4	Anteil Bestellpositionen mit automatischer Rechnungsabwicklung	108
6.5	Quote katalogfähiges Beschaffungsvolumen	109
6.6	Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen	110
6.7	Durchlaufzeiten pro Bestellung	111
6.8	Durchlaufzeiten pro Bestellung im Katalogeinkauf	112
6.9	Wiederbeschaffungszeit	113
6.10	Forward Sourcing-Quote	114

Inhaltsverzeichnis

6.11	Target-Costing-Quote	115
6.12	Target-Costing-Effizienz	116
6.13	Mengenanteil elektronischer Ausschreibungen	117
6.14	Effizienz elektronischer Ausschreibungen	118
6.15	Mengenanteil elektronischer Auktionen	119
6.16	Effizienz elektronischer Auktionen	120
6.17	Mengenanteil Katalogbeschaffungen	121

7. Bau- und Projektspezifische Kennzahlen

7.1	Anteil pünktlicher Bauvorhaben	125
7.2	Anteil internationaler Bauvergaben	126
7.3	Nachtragsvereinbarungsquote	127
7.4	Reklamationsquote im Bau	128
7.5	Anteil alternativer Bauverträge	129
7.6	Gesamtrendite Einkaufsprojekt	130
7.7	Projektkosten pro Anwender	131
7.8	Personalbindung durch Einkaufsprojekt	132
7.9	Erfüllungsgrad von Änderungswünschen	133
7.10	Risikograd von Einkaufsprojekten	134

Anhang

Stichwortverzeichnis	136
Glossar	138
Literaturverzeichnis	143

3.6 Weiterbildungskosten je Mitarbeiter im Einkauf

Formel

$$\frac{\text{Weiterbildungskosten im Einkauf}}{\text{Anzahl Einkäufer}}$$

Rechenbeispiel

$$\frac{10.000 \text{ €}}{8} = 1.250 \text{ €}$$

Erläuterung

Einkäufer benötigen eine regelmäßige Aus- und Weiterbildung. Zum einen macht die Forcierung von Rahmenverträgen und elektronischen Einkaufssystemen eine immer stärkere Auseinandersetzung der Einkäufer mit modernen Einkaufs- und Verhandlungstechniken erforderlich. Andererseits ändern sich auch die inhaltlich zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen immer weiter, so dass der Einkauf hier aktuell auf dem Laufenden sein muss, um gute Ausschreibungsunterlagen zu erzeugen.

Diese Kennzahl zeigt das Pro-Kopf-Volumen an Weiterbildung je Mitarbeiter im Einkauf auf. In den letzten Jahren sind die Zahlen immer weiter gesunken und betragen derzeit teilweise sogar unter 1.000 € pro Mitarbeiter. Hierin liegt für die Qualitätssicherung im Einkauf eine gefährliche Tendenz.

Vorteile

- Indiz für die Verfügbarkeit aktuellen Wissens im Einkauf
- Weiterbildung wird als Erfolgsfaktor anerkannt

Nachteile

- Monetäre Ausgaben sind kein hinreichendes Indiz für Weiterbildungsqualität
- Keine Unterscheidung in Art der Weiterbildung

3.8 Verhandlungserfolg

Formel

$$\frac{\text{Erstangebotspreis (Soll-Preis)} - \text{Ist-Bestellpreis (Ist-Preis)}}{\text{Erstangebotspreis (Soll-Preis)}} \times 100\%$$

Rechenbeispiel

$$\frac{8.500 \text{ €} - 7.000 \text{ €}}{8.500 \text{ €}} \times 100\% = 17,65\%$$

Erläuterung

Die Kennzahl »Verhandlungserfolg« gibt an, wie hoch die Einsparungen des Einkaufs durch Verhandlungen gegenüber dem Erstangebotspreis sind. Damit ist sie ein wichtiger Indikator für die Leistung des Einkaufs. Wirklich aussagefähig ist diese Kennzahl im Vergleich über die Zeit hinweg.

Um diese Kennzahl auch als Leistungsindikator für den Einkauf zu nutzen, sollte in Betracht gezogen werden, dass es hier zu Bewertungsproblemen kommen kann. Beispielsweise kann sich der Erstangebotspreis zum Bestellpreis dahingehend geändert haben, dass Änderungen im Leistungsumfang vorgenommen wurden bzw. dass Lieferanten zu Beginn einer Verhandlung schon den Verhandlungserfolg mit eingerechnet haben.

Vorteile

- Leicht zu berechnen
- Guter Indikator für Einkaufsleistung

Nachteile

- Berechnungsproblematik bzgl. Leistungsumfang und Lieferantentaktik
- Bei einer hohen Rahmenvertragsquote wird der Verhandlungserfolg eher niedrig sein