BME-BENCHMARK

TOP-KENNZAHLEN IM EINKAUF

Durchschnittswerte 2026

Leseprobe



20 Jahre Top-Kennzahlen im Einkauf

- Ergebnisse aus der Datenerhebung 2026
  20. Datenerhebung

BME NET

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG 12

VORWORT 13

1. METHODIK 14

2. STRATEGISCHES MANAGEMENT 21
- 2.1 Strategische Ziele 22
  - 2.1.1 Relevanzindex 23
  - 2.1.2 Gesamtbild der strategischen Ziele 23
- 2.2 Maßnahmen 25
  - 2.2.1 Umsetzungsindex 26
  - 2.2.2 Gesamtbild der Umsetzungen 27
- 2.3 Ergebnisse 28
  - 2.3.1 Wirkungsindex 29
  - 2.3.2 Gesamtbild der Wirkungen 29
- 2.4 Einkaufsreifegrad 31
  - 2.4.1 Gesamt-Einkaufsreifegrad 33
- 2.5 Strategische Lückenanalyse 34
  - 2.5.1 Prioritätslücke 35
  - 2.5.2 Wirkungslücke 37
  - 2.5.3 Effektivitätslücke 39
  - 2.5.4 Einkaufsreife-Matrix 41
  - 2.5.5 Praxisempfehlungen 43

3. RISIKOMANAGEMENT & RESILIENZ 45
- 3.1 Absicherung und Transparenz 45
  - 3.1.1 Absicherungsindex 47
  - 3.1.2 Transparenz 48
  - 3.1.3 Transparenzindex 50
- 3.2 Praxisempfehlung Risikoresilienz-Matrix 51
  - 3.2.1 Einordnung der Ergebnisse im direkten Einkauf 52
  - 3.2.2 Einordnung der Ergebnisse im indirekten Einkauf 54
- 3.3 Praxisempfehlung Risikomanagementbalance 56
  - 3.3.1 Einordnung der Ergebnisse im direkten Einkauf 56
  - 3.3.2 Einordnung der Ergebnisse im indirekten Einkauf 57

4. EINKAUFSORGANISATION – STRUKTUR ALS STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR 60
- 4.1 Hierarchische Einordnung des Einkaufs 60
  - 4.1.1 Einordnung in die Praxis 61
  - 4.1.2 Praxisempfehlung 61

4.2 Organisationsform und Mitarbeiterstruktur im Einkauf ... 62
4.2.1 Organisationsform ... 62
4.2.1.1 Einordnung in die Praxis ... 63
4.2.1.2 Praxisempfehlung ... 63
4.2.2 Mitarbeiterstruktur ... 64
4.2.2.1 Einordnung in die Praxis ... 64
4.2.2.2 Praxisempfehlung ... 65
4.3 Weiterbildungs- und Qualifizierungsstruktur ... 66
4.3.1 Einordnung in die Praxis – Externe oder interne Maßnahmen ... 66
4.3.2 Einordnung in die Praxis – Steuerung ... 67
4.3.3 Kennzahlenbezug ... 68
4.3.4 Praxisempfehlung ... 68
4.4 Beschaffungsstruktur ... 69
4.4.1 Einordnung in die Praxis ... 69
4.4.2 Praxisempfehlung ... 70
4.5 Warengruppenstrategie ... 70
4.5.1 Einordnung in die Praxis – Direkter und indirekter Einkauf ... 70
4.5.2 Einordnung in die Praxis – Umfang der Strategie ... 71
4.5.3 Kennzahlenbezug ... 72
4.5.4 Praxisempfehlung ... 73
4.6 Early Involvement ... 74
4.6.1 Einordung in der Praxis – Direkter und indirekter Einkauf ... 74
4.6.2 Einordung in der Praxis – Organisatorische Verankerung ... 75
4.6.3 Praxisempfehlung ... 76
4.7 Lieferantenbewertung ... 76
4.7.1 Einordnung in die Praxis ... 77
4.7.2 Kennzahlenbezug ... 78
4.7.3 Praxisempfehlung ... 78
4.8 Vertrags- und Bindungsmanagement ... 79
4.8.1 Einordnung in die Praxis – Anzahl langfristige Verträge ... 79
4.8.2 Einordnung in die Praxis – Durchschnittliche Laufzeit langfristiger Verträge ... 80
4.8.3 Einordnung in die Praxis – Auto-Renewal ... 81
4.8.4 Einordnung in die Praxis – Vertragsflexibilität ... 81
4.8.5 Kennzahlenbezug ... 83
4.8.6 Praxisempfehlung ... 83
4.9 Digitalisierung und Automatisierung ... 84
4.9.1 Einordung in der Praxis – Digitalisierte Supply Chain-Prozesse ... 85
4.9.2 Einordung in der Praxis – Gesamt-Digitalisierungsindex ... 86
4.9.3 Einordung in der Praxis – Automatisierung ... 87
4.9.4 Einordung in der Praxis – Gesamt-Automatisierungsindex ... 89
4.9.5 Praxisempfehlung ... 90
4.10 Einsatz und Potenziale Künstlicher Intelligenz ... 90
4.10.1 Einordnung in die Praxis – Einsatz von KI ... 91
4.10.2 Einordnung in die Praxis – Aktueller Nutzen von KI ... 92
4.10.3 Einordnung in die Praxis – Nutzenpotenzial von KI ... 93
4.10.4 Praxisempfehlung ... 95

4.11 Besondere Beschaffungswege ... 96
4.11.1 Einordnung in die Praxis – Verschiedene Beschaffungswege ... 97
4.11.2 Einordnung in die Praxis – Elektronische Marktplätze ... 98
4.11.3 Praxisempfehlung ... 89
4.12 Vereinbarung des Zahlungsziels ... 99
4.12.1 Einordnung in die Praxis ... 100
4.12.2 Praxisempfehlung ... 92
4.13 Rechnungsprüfung ... 101
4.13.1 Einordnung in die Praxis ... 101
4.13.2 Praxisempfehlung ... 102
4.14 Anzahl Rechnungen je Bestellung (Stück) ... 102
4.14.1 Einordnung in die Praxis ... 103
4.14.2 Praxisempfehlung ... 103
4.15 Anzahl Rechnungen je Mitarbeiter:in (Stück) ... 104
4.15.1 Einordnung in die Praxis ... 104
4.15.2 Praxisempfehlung ... 105

5. TOP-EINKAUFSKENNZAHLEN IM KONTEXT STRATEGISCHER STEUERUNG ... 106
5.1 Prozesse und Kostenkennzahlen ... 106
5.1.1 Einkaufskosten in Prozent vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs (Kennzahl 1) ... 106
5.1.1.1 Einordnung in die Praxis ... 107
5.1.1.2 Praxisempfehlung ... 107
5.1.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 108
5.1.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 108
5.1.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 109
5.1.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 109
5.1.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 109
5.1.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 110
5.1.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 110
5.1.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 110
5.1.2 Kosten je Bestellvorgang (Kennzahl 2) ... 111
5.1.2.1 Einordnung in die Praxis ... 111
5.1.2.2 Praxisempfehlung ... 112
5.1.2.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 112
5.1.2.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 112
5.1.2.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 113
5.1.2.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 113
5.1.2.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 113
5.1.2.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 114
5.1.2.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 114
5.1.2.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 114
5.1.3 Anzahl Bestellungen je Einkäufer:in (Kennzahl 3) ... 115
5.1.3.1 Einordnung in die Praxis ... 115
5.1.3.2 Praxisempfehlung ... 116
5.1.3.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 116
5.1.3.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 116
5.1.3.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 117
5.1.3.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 117

5.1.3.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 117
5.1.3.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 118
5.1.3.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 118
5.1.3.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 118
5.1.3.11 Weiterführende Informationen ... 119
5.1.4 Durch den Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen (Kennzahl 4) ... 119
5.1.4.1 Einordnung in die Praxis ... 120
5.1.4.2 Praxisempfehlung ... 120
5.1.4.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 121
5.1.4.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 121
5.1.4.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 121
5.1.4.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 122
5.1.4.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 122
5.1.4.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 122
5.1.4.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 123
5.1.4.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 123
5.1.5 Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge (Kennzahl 5) ... 123
5.1.5.1 Einordnung in die Praxis ... 124
5.1.5.2 Praxisempfehlung ... 124
5.1.5.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 125
5.1.5.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 125
5.1.5.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 125
5.1.5.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 126
5.1.5.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 126
5.1.5.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 126
5.1.5.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 127
5.1.5.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 127
5.1.6 Anteil Bestellpositionen mit elektronischer (automatisierter) Rechnungsabwicklung (Kennzahl 6) 127
5.1.6.1 Einordnung in die Praxis ... 128
5.1.6.2 Praxisempfehlung ... 129
5.1.6.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 129
5.1.6.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 129
5.1.6.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 130
5.1.6.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 130
5.1.6.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 130
5.1.6.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 131
5.1.6.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 131
5.1.6.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 131
5.1.7 Vollkosten je Einkäufer:in (Kennzahl 7) ... 132
5.1.7.1 Einordnung in die Praxis ... 132
5.1.7.2 Praxisempfehlung ... 133
5.1.7.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 134
5.1.7.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 134
5.1.7.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 134
5.1.7.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 135
5.1.7.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 135
5.1.7.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 135
5.1.7.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 136
5.1.7.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 136

5.1.8 Einkaufskosten je Lieferanten (Kennzahl 8) 136
5.1.8.1 Einordnung in die Praxis 137
5.1.8.2 Praxisempfehlung 137
5.1.8.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen 138
5.1.8.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung 138
5.1.8.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen 139
5.1.8.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer 139
5.1.8.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad 139
5.1.8.8 Kennzahlen nach erzielten Savings 140
5.1.8.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung 140
5.1.8.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre 140
5.1.9 Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen (Kennzahl 9) 141
5.1.9.1 Einordnung in die Praxis 141
5.1.9.2 Praxisempfehlung 142
5.1.9.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen 142
5.1.9.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung 143
5.1.9.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen 143
5.1.9.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer 143
5.1.9.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad 144
5.1.9.8 Kennzahlen nach erzielten Savings 144
5.1.9.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung 144
5.1.9.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre 145
5.1.10 Zusammenhänge Prozesse und Kosten 145
5.1.10.1 Einkaufskosten in % ↔ Kosten je Bestellvorgang 145
5.1.10.2 Anzahl Bestellungen je Einkäufer:in ↔ Kosten je Bestellvorgang 145
5.1.10.3 Einkaufssteuerungsgrad ↔ Einkaufskosten in % 146
5.1.10.4 Elektronische Rechnungsabwicklung ↔ Kosten je Bestellvorgang 146
5.1.10.5 Vollkosten je Einkäufer:in ↔ Anzahl Bestellungen je Einkäufer:in 147
5.1.10.6 Vollkosten je Einkäufer:in ↔ Einkaufskosten je Lieferanten 147
5.1.10.7 Einkaufskosten je Lieferanten ↔ Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge ↔ Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen 147
5.1.10.8 Langfristige Vertragsbindung ↔ Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen 148
5.2 Strukturkennzahlen 149
5.2.1 Einkaufsvolumen in Prozent vom Umsatz (Kennzahl 10) 149
5.2.1.1 Einordnung in die Praxis 150
5.2.1.2 Praxisempfehlung 150
5.2.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen 151
5.2.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung 151
5.2.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen 151
5.2.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer 152
5.2.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad 152
5.2.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings 152
5.2.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung 153
5.2.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre 153
5.2.2 Einkaufskosten vom Umsatz (Kennzahl 11) 153
5.2.2.1 Einordnung in die Praxis 154
5.2.2.2 Praxisempfehlung 154
5.2.2.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen 155
5.2.2.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung 155

5.2.2.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 156
5.2.2.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 156
5.2.2.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 156
5.2.2.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 157
5.2.2.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 157
5.2.2.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 157
5.2.3 Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf (Kennzahl 12) ... 158
5.2.3.1 Einordnung in die Praxis ... 158
5.2.3.2 Praxisempfehlung ... 158
5.2.3.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 159
5.2.3.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 159
5.2.3.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 160
5.2.3.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 160
5.2.3.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 160
5.2.3.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 161
5.2.3.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 161
5.2.3.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 161
5.2.4 Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen (Kennzahl 13) ... 162
5.2.4.1 Einordnung in die Praxis ... 162
5.2.4.2 Praxisempfehlung ... 162
5.2.4.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 163
5.2.4.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 163
5.2.4.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 164
5.2.4.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 164
5.2.4.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 164
5.2.4.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 165
5.2.4.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 165
5.2.4.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 165
5.2.5 Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen (Kennzahl 14) ... 166
5.2.5.1 Einordnung in die Praxis ... 166
5.2.5.2 Praxisempfehlung ... 167
5.2.5.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 167
5.2.5.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 167
5.2.5.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 168
5.2.5.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 168
5.2.5.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 168
5.2.5.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 169
5.2.5.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 169
5.2.5.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 169
5.2.5.11 Weiterführende Informationen ... 170
5.2.6 Lieferantenkonzentration (TOP-3) (Kennzahl 15) ... 170
5.2.6.1 Einordnung in die Praxis ... 171
5.2.6.2 Praxisempfehlung ... 171
5.2.6.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 172
5.2.6.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 172
5.2.6.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 173
5.2.6.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 173
5.2.6.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 173
5.2.6.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 174

5.2.6.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 174
5.2.6.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 174
5.2.6.11 Weiterführende Informationen ... 175
5.2.7 Verteilung der Gesamtkosten der Einkaufsabteilung (Kennzahl 16) ... 176
5.2.7.1 Einordnung in die Praxis ... 177
5.2.7.2 Praxisempfehlung ... 178
5.2.7.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 179
5.2.7.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 179
5.2.7.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 180
5.2.7.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 180
5.2.7.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 180
5.2.7.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 181
5.2.7.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 181
5.2.7.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 181
5.2.8 Anzahl Bestellpositionen je Bestellung (Kennzahl 17) ... 182
5.2.8.1 Einordnung in die Praxis ... 182
5.2.8.2 Praxisempfehlung ... 182
5.2.8.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 183
5.2.8.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 183
5.2.8.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 184
5.2.8.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 184
5.2.8.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 184
5.2.8.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 185
5.2.8.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 185
5.2.8.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 185
5.2.9 Durchschnittswert je Bestellung (Kennzahl 18) ... 186
5.2.9.1 Einordnung in die Praxis ... 186
5.2.9.2 Praxisempfehlung ... 187
5.2.9.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 187
5.2.9.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 187
5.2.9.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 188
5.2.9.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 188
5.2.9.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 188
5.2.9.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 189
5.2.9.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 189
5.2.9.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 189
5.2.10 Anteil aller Bestellungen ohne manuelle Bearbeitung / wird automatisiert ausgelöst (No-Touch Purchase Order) (%) (Kennzahl 19) ... 190
5.2.10.1 Einordnung in die Praxis ... 191
5.2.10.2 Praxisempfehlung ... 191
5.2.10.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 192
5.2.10.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 192
5.2.10.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 192
5.2.10.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 193
5.2.10.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 193
5.2.10.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 193
5.2.10.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 194
5.2.10.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 194
5.2.10.11 Weiterführende Informationen ... 195

5.2.11 Zusammenhänge Struktur ... 195
5.2.11.1 Einkaufsvolumen vom Umsatz ↔ Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf ... 195
5.2.11.2 Artikelanzahl je Mio. € Einkaufsvolumen ↔ Aktive Lieferanten je Mio. € Einkaufsvolumen 196
5.2.11.3 Anzahl Bestellpositionen je Bestellung ↔ Durchschnittswert je Bestellung ... 196
5.2.11.4 Einkaufsvolumen je Mitarbeiter:in im Einkauf ↔ Einkaufskosten vom Umsatz ... 196

5.3 Qualitätskennzahlen ... 197
5.3.1 Liefertermintreue aller Lieferungen (Kennzahlen 20) ... 198
5.3.1.1 Einordnung in die Praxis ... 198
5.3.1.2 Praxisempfehlung ... 198
5.3.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 199
5.3.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 199
5.3.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 200
5.3.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 200
5.3.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 200
5.3.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 201
5.3.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 201
5.3.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 201
5.3.1.11 Weiterführende Informationen ... 202
5.3.2 Reklamationsquote aller Lieferungen (Kennzahl 21) ... 202
5.3.2.1 Einordnung in die Praxis ... 203
5.3.2.2 Praxisempfehlung ... 203
5.3.2.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 204
5.3.2.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 204
5.3.2.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 204
5.3.2.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 205
5.3.2.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 205
5.3.2.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 205
5.3.2.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 206
5.3.2.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 206
5.3.2.11 Weiterführende Informationen ... 206
5.3.3 Zusammenhänge Qualität ... 207
5.3.3.1 Liefertermintreue aller Lieferungen ↔ Reklamationsquote aller Lieferungen ... 207

5.4 Savings-Kennzahlen ... 208
5.4.1 Durchschnittliches Zahlungsziel (Kennzahl 22) ... 208
5.4.1.1 Einordnung in die Praxis ... 209
5.4.1.2 Praxisempfehlung ... 209
5.4.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 210
5.4.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 210
5.4.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 210
5.4.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 211
5.4.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 211
5.4.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 211
5.4.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 212
5.4.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 212
5.4.2 Einkaufsvolumen über Skonto (Kennzahl 23) ... 212
5.4.2.1 Einordnung in die Praxis ... 213
5.4.2.2 Praxisempfehlung ... 213

5.4.2.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 214
5.4.2.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 215
5.4.2.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 215
5.4.2.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 215
5.4.2.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 216
5.4.2.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 216
5.4.2.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 216
5.4.2.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 217
5.4.2.11 Weiterführende Informationen ... 217
5.4.3 Kostenveränderung (Gesamt) (Kennzahl 24) ... 218
5.4.3.1 Einordnung in die Praxis ... 218
5.4.3.2 Praxisempfehlung ... 219
5.4.3.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 219
5.4.3.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 220
5.4.3.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 220
5.4.3.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 220
5.4.3.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 221
5.4.3.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 221
5.4.3.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 221
5.4.3.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 222
5.4.4 Durchschnittlich erzielte Kostenreduzierung bei Savings-Maßnahmen und Kostensenkungen (Kennzahl 25) ... 222
5.4.4.1 Einordnung in die Praxis ... 223
5.4.4.2 Praxisempfehlung ... 224
5.4.4.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 224
5.4.4.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 225
5.4.4.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 225
5.4.4.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 225
5.4.4.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 226
5.4.4.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 226
5.4.4.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 226
5.4.4.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 227
5.4.4.11 Weiterführende Informationen I ... 227
5.4.4.12 Weiterführende Informationen II ... 228
5.4.5 Zusammenhänge Savings ... 229
5.4.5.1 Durchschnittliches Zahlungsziel ↔ Einkaufsvolumen über Skonto ... 229
5.5 Kennzahl Rahmenbedingungen ... 230
5.5.1 Externe Weiterbildungskosten im Einkauf (Kennzahl 26) ... 230
5.5.1.1 Einordnung in die Praxis ... 231
5.5.1.2 Praxisempfehlung ... 231
5.5.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen ... 232
5.5.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung ... 232
5.5.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen ... 233
5.5.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer ... 233
5.5.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad ... 233
5.5.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings ... 234
5.5.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung ... 234
5.5.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre ... 234
5.5.1.11 Weiterführende Daten ... 235
IMPRESSUM ... 236



Die Mitglieder der BME-Community nutzen …

Netzwerk

- Bundesweit über 400 regionale Fachveranstaltungen
- Digitale Plattform myBME
- Austausch-, Netzwerk- und Branchengruppen
- Ausschüsse
- „Young Professionals"-Initiative
- Initiative „Frauen in Einkauf und Logistik"
- Internationale Matchmaking-Veranstaltungen mit Lieferanten
- Delegationsreisen und Expertenkreise in globalen Beschaffungsmärkten

Fachinformationen

- Verbandseigenes Fachmagazin BIP – Best in Procurement
- Zahlreiche Fachinformationen (z.B. Leitfäden zu einkaufsrelevanten Themen, BIP-Archiv) auf www.bme.de
- BME OpenSourcing (Sourcing und B2B-Plattform)
- Newsletter und tägliche Updates
- Dashboard Rohstoffe
- Akademie vor Ort

Services

- Zertifizierung innovativer Einkauf
- Messen mit BME-Beteiligung und Einkäufertage
- Unterstützung bei Global-Sourcing-Aktivitäten
- Lieferantenrecherche / Marktscreening

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik

www.bme.de/mitgliedschaft

DANKSAGUNG

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.

Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern des BME-Arbeitskreises „Top-Kennzahlen im Einkauf“, die die inhaltliche Weiterentwicklung dieses Reports mit großem Engagement unterstützt haben.

Marcus Urbach
Leiter Einkauf
YNCORIS GmbH & Co. KG

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

Aaron Kratzer
Senior Lead Buyer &
Führung Procurement Pool
Dr. Willmar Schwabe GmbH & Co. KG

Martin Müller-Raidt
Direktor Zentrales Beschaffungs-management
KfW Bankengruppe

Thomas Schöne
Leiter Internationaler Einkauf
Big Dutchman International GmbH

Adrian Begoli
Procurement Strategy and Processes
RWE Power AG

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

Karsten Schmidt
Vice President Corporate Infrastructure, Management System, Procuremen
Bertrandt AG

Peter Lingemann
Leiter Einkauf
Sita Bauelemente GmbH

Vielen Dank für Ihre hilfreichen Anregungen und Ihr außerordentliches Engagement!
Außerdem danken wir Herrn Prof. Dr. Michael Eßig für seine Unterstützung.

VORWORT

Die Anforderungen an den Einkauf haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Neben Kosten, Qualität und Versorgungssicherheit rücken heute Themen wie Resilienz, Risikomanagement, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz zunehmend in den Mittelpunkt strategischer Entscheidungen. Einkauf wird damit immer stärker zum Gestalter von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenssicherheit.

Mit der **20. Jubiläums-Ausgabe** des Benchmark-Reports „Top-Kennzahlen im Einkauf" erweitern wir die etablierte Kennzahlenanalyse um zahlreiche neue Perspektiven. Neben den bewährten Top-Kennzahlen untersuchen wir erstmals umfassend die Themen **Strategisches Management, Risikomanagement & Resilienz, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Warengruppenmanagement, Early Involvement** sowie weitere strukturelle Erfolgsfaktoren moderner Einkaufsorganisationen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der getrennten Betrachtung von **direktem** und **indirektem Einkauf**. Dadurch werden Unterschiede in Risikoprofilen, Transparenz, Absicherung, Organisation und Digitalisierung sichtbar, die in klassischen Benchmarks häufig verborgen bleiben.

Der vorliegende Report bildet mit seinen Durchschnittswerten die aktuelle Situation des Einkaufs in Deutschland ab und ergänzt die Ergebnisse durch konkrete Praxisempfehlungen. Ziel ist es nicht nur, Kennzahlen bereitzustellen, sondern daraus konkrete Handlungsansätze für die Weiterentwicklung der eigenen Einkaufsorganisation abzuleiten.

Dieser Report versteht sich daher nicht nur als Benchmark, sondern als strategisches Navigationsinstrument für den Einkauf von morgen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und viele wertvolle Impulse für Ihre Einkaufsorganisation.



Sven-Steffen Schulz
Bereichsleiter Market Research
BMEnet GmbH

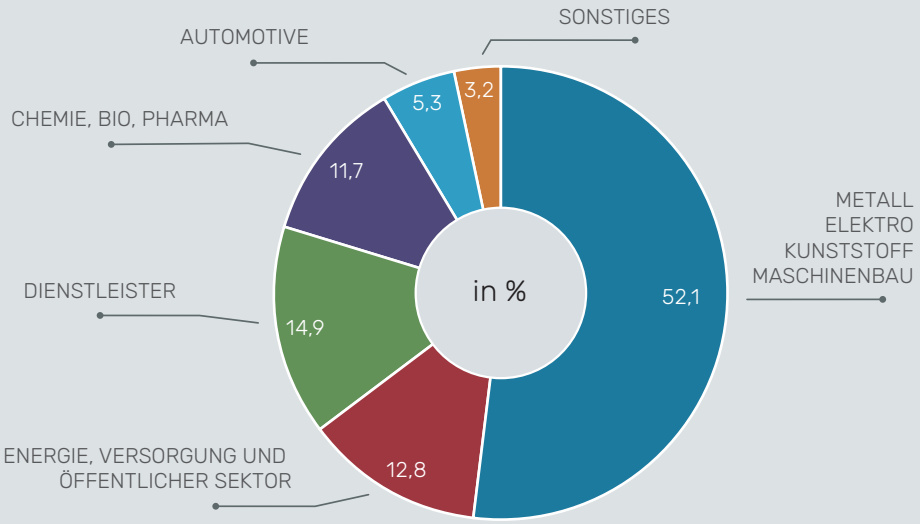
1. METHODIK

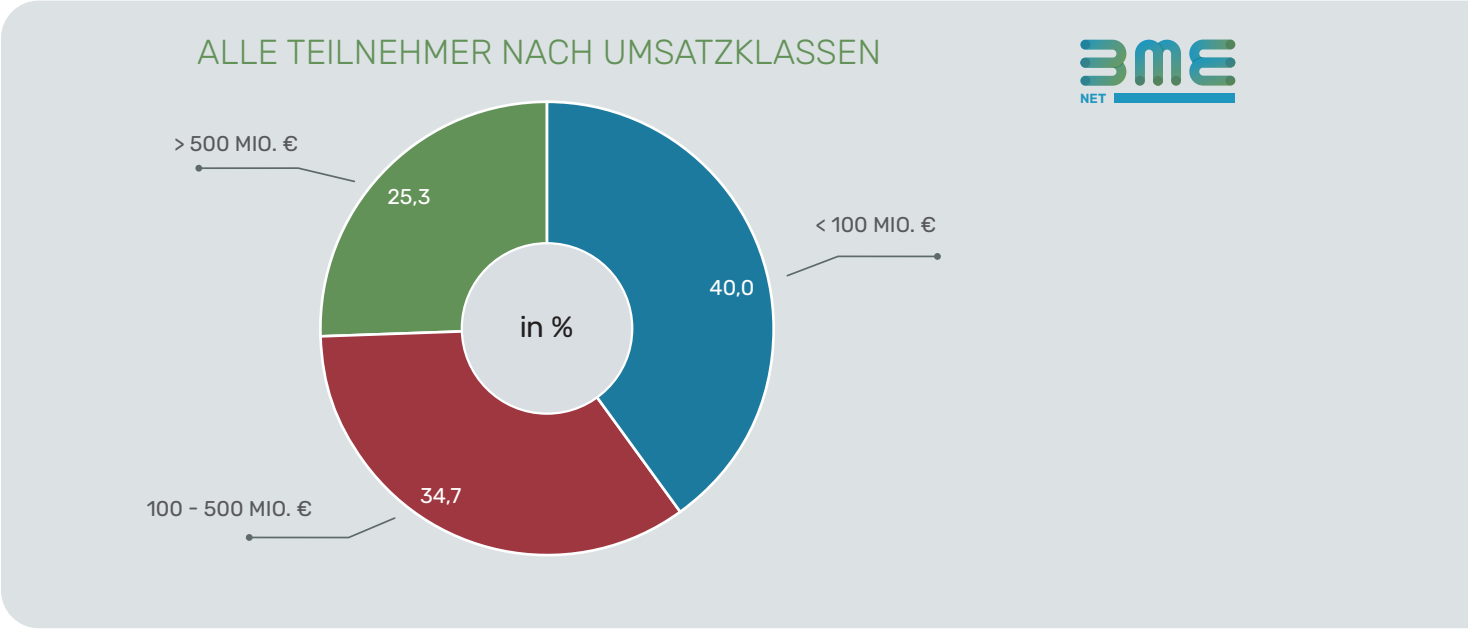
Datengrundlage
Der „BME-Benchmark Top-Kennzahlen im Einkauf“ wird jährlich erhoben. Die Umfrage der Top-Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität im Einkauf findet mit Hilfe eines von der BMEnet GmbH entwickelten digitalen Fragebogens/Umfragetools statt. Die Umfrage wird via Newsletter, Mailings und über die Unternehmenshomepage beworben. Es können sich Unternehmen aller Branchen und Größenklassen auf freiwilliger Basis an dieser Umfrage beteiligen.

Zeitlicher Rahmen
Die Unternehmen haben von Mai bis Juli 2026 kontinuierlich über den Umfrageserver des BME an der Umfrage teilgenommen. Die Zahlen der Unternehmen basieren auf dem Berichtsjahr 2025. Stichtag der Auswertung ist der 31.07.2026. In gleicher Weise wurden auch die Daten aus den Vorjahren erhoben.

Teilnehmende Unternehmen
Mit 52,1 % stammt mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen aus den Branchen Metall, Elektro, Kunststoff und Maschinenbau. Die kleinste ausgewiesene Branchengruppe ist „Sonstiges“ mit 3,2 %; unter den einzeln benannten Branchen weist Automotive mit 5,3 % den niedrigsten Anteil auf. Nach Umsatzgrößen bildet die Klasse unter 100 Mio. € mit 40,0 % die größte Gruppe.

ALLE TEILNEHMER NACH BRANCHEN





Plausibilisierung
Die für die Bewertung herangezogenen Daten werden einer systematischen Plausibilitätsprüfung unterzogen, die in drei aufeinanderfolgenden Stufen erfolgt.

Stufe 1: Auf Grundlage der Rohdaten werden sämtliche Kennzahlen berechnet. Werte, die außerhalb des Bereichs zwischen dem 1. und dem 9. Perzentil liegen, werden durch gezielte Rückfragen bei den jeweiligen Unternehmen hinsichtlich ihrer Richtigkeit und Plausibilität überprüft.

Stufe 2: Im Rahmen eines Vier-Augen-Prinzips erfolgt eine erneute Prüfung aller Daten unter Einbeziehung der Rückmeldungen aus Stufe 1. Datensätze mit nicht nachvollziehbaren Abweichungen werden konsequent aus der Analyse ausgeschlossen.

Stufe 3: Zur Sicherstellung einer belastbaren und statistisch aussagekräftigen Datenbasis werden alle Ausreißer entfernt, deren Werte zwar plausibel erscheinen, jedoch mehr als 200 % über dem 9. Perzentil liegen. Diese Schwelle dient der Eliminierung extremer Abweichungen, die die Validität der Analyse beeinträchtigen könnten.

Die Jahresergebnisse der Kennzahlen werden zusätzlich mit den aggregierten Daten der letzten fünf Jahre verglichen. Die anschließende Auswertung erfolgt unter Berücksichtigung aller wissenschaftlicher sowie kartellrechtlicher Anforderungen, wie sie an eine professionelle Studie gestellt werden.

Auswertung der Kennzahlen
Im Rahmen der Auswertung werden die teilnehmenden Unternehmen in Klassen eingeteilt. Diese Kategorisierung ermöglicht es, die ermittelten Top-Kennzahlen im Kontext einer realistischen Peergroup zu interpretieren und dadurch eine objektive Bewertung der eigenen Einkaufsleistung vorzunehmen.

Es ist zu beachten, dass aufgrund statistischer Anforderungen nicht in allen Fällen eine separate Auswertung erfolgen kann. In Fällen mit unzureichender Datenbasis wird die entsprechende Kategorie als nicht ermittelbar (n.e.) gekennzeichnet. Die betreffenden Daten fließen jedoch in die berechneten Durchschnittswerte über alle Unternehmen ein und tragen somit zur Gesamtauswertung bei.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Teilnehmenden jede Frage des Benchmarks beantwortet haben. Die Auswertungen einzelner Kennzahlen und Merkmale basieren daher teilweise auf unterschiedlichen Stichprobenumfängen. Dies kann dazu führen, dass Gruppenwerte in Einzelfällen von den ausgewiesenen Gesamtdurchschnittswerten abweichen oder rechnerisch auf den ersten Blick nicht plausibel erscheinen. So ist beispielsweise möglich, dass die Durchschnittswerte beider Ausprägungen eines Merkmals über dem Gesamtdurchschnitt liegen. Solche Effekte sind auf die jeweils zugrunde liegenden Teilnehmerkreise zurückzuführen und stellen keinen methodischen Fehler dar.

Bei der Darstellung der Ergebnisse ist ferner zu berücksichtigen, dass Prozentangaben teilweise gerundet werden. Dies kann dazu führen, dass die Summe der dargestellten Prozentwerte geringfügig von 100 % abweicht.

Für diese Ausgabe wurden folgende Klassen gebildet:

Beschaffungsvolumen
Das Beschaffungsvolumen beschreibt den Gesamtwert aller von einem Unternehmen innerhalb eines Jahres beschafften Güter und Dienstleistungen. Es dient als wichtiger Indikator für die Größe und Komplexität der Einkaufsorganisation und ermöglicht die Analyse von Skaleneffekten, Prozessstrukturen und der organisatorischen Leistungsfähigkeit des Einkaufs.

Für die Auswertung wurden die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt:
- Bis 50 Mio. € Beschaffungsvolumen
- Über 50 Mio. € Beschaffungsvolumen

Für die Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass Unterschiede zwischen den Gruppen nicht ausschließlich auf das Beschaffungsvolumen zurückzuführen sind, sondern auch durch weitere strukturelle Faktoren wie Branche, Unternehmensgröße oder Beschaffungsstruktur beeinflusst werden können.

Organisationsform
Die Organisationsform beschreibt, wie die Verantwortlichkeiten und Entscheidungen im Einkauf innerhalb eines Unternehmens verteilt sind. Sie hat maßgeblichen Einfluss auf die Steuerung von Beschaffungsaktivitäten, die Nutzung von Synergien sowie die Standardisierung von Prozessen.

Für die Auswertung wurden die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt:
- Zentrale Organisationsform
- Nicht zentrale Organisationsform

Bei einer zentralen Organisationsform werden wesentliche Einkaufsaufgaben und Entscheidungsbefugnisse in einer übergeordneten Einkaufseinheit gebündelt. Dies ermöglicht häufig eine stärkere Standardisierung von Prozessen, eine bessere Bündelung von Bedarfen und eine einheitliche Umsetzung von Einkaufsstrategien.

Nicht zentrale Organisationsformen zeichnen sich hingegen durch eine stärkere Verteilung von Einkaufsaufgaben auf einzelne Geschäftsbereiche, Standorte oder Fachabteilungen aus. Dadurch können Beschaffungsentscheidungen näher an den jeweiligen Anforderungen getroffen werden, gleichzeitig können jedoch Synergiepotenziale und Standardisierungsmöglichkeiten in geringerem Umfang genutzt werden.

Der Vergleich beider Organisationsformen ermöglicht es, Unterschiede in den Kennzahlen hinsichtlich Effizienz, Prozessgestaltung, Steuerungsfähigkeit und Ressourceneinsatz zu analysieren. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Wahl der Organisationsform häufig von weiteren Rahmenbedingungen wie Unternehmensgröße, Internationalisierungsgrad, Branche oder Unternehmensstruktur beeinflusst wird.

Savinghöhe erzielter Savings
Die Savinghöhe beschreibt die durchschnittliche Einsparung, die bei erfolgreich realisierten Savings erzielt wurde. Sie gibt an, um wie viel Prozent die Kosten im Rahmen einer Beschaffungsmaßnahme im Durchschnitt reduziert werden konnten und dient als Indikator für die Wirksamkeit von Verhandlungen, Bündelungsmaßnahmen und weiteren Einkaufsinitiativen.

Für die Auswertung wurden die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt:
- Unter 5 % durchschnittliche Savinghöhe
- Ab 5 % durchschnittliche Savinghöhe

Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist, dass sich die Savinghöhe ausschließlich auf Beschaffungsvorgänge bezieht, bei denen tatsächlich ein Saving erzielt wurde. Beschaffungsvolumina, bei denen keine Einsparung realisiert werden konnte, fließen nicht in die Berechnung der durchschnittlichen Savinghöhe ein.

Die Merkmalsausprägung erlaubt somit keine Aussage darüber, in welchem Umfang Savings über das gesamte Beschaffungsvolumen hinweg erzielt wurden. Vielmehr zeigt sie, wie hoch die durchschnittliche Einsparung bei denjenigen Maßnahmen ausfiel, bei denen ein Saving nachgewiesen werden konnte. Unternehmen mit einer hohen durchschnittlichen Savinghöhe erzielen daher nicht zwangsläufig höhere Gesamteinsparungen als Unternehmen mit einer niedrigeren Savinghöhe. Die Kennzahl beschreibt ausschließlich die Intensität der realisierten Savings und nicht deren Reichweite innerhalb des gesamten Beschaffungsvolumens.

Trendanalysen
Zur Analyse zeitlicher Entwicklungen wurden die Kennzahlen nicht auf Basis einzelner Jahre, sondern als Durchschnittswerte über jeweils zwei aufeinanderfolgende Erhebungsjahre ausgewertet. Betrachtet wurden die Zeiträume 2023/2024, 2024/2025 und 2025/2026.

Die bewusste Zusammenfassung von jeweils zwei Jahren verfolgt das Ziel, die Aussagekraft der Trendanalysen zu erhöhen. Einzelne Erhebungsjahre können durch Sondereffekte, konjunkturelle Einflüsse, außergewöhnliche Marktbedingungen oder Veränderungen in der Teilnehmerstruktur geprägt sein. Solche Effekte können zu temporären Ausschlägen führen, die die langfristige Entwicklung nur eingeschränkt widerspiegeln.

Durch die Bildung von Zweijahresdurchschnitten werden derartige Ausreißer geglättet und kurzfristige Schwankungen reduziert. Dadurch treten strukturelle Entwicklungen und nachhaltige Trends deutlicher hervor. Die Ergebnisse ermöglichen somit eine robustere Beurteilung von Veränderungen im Zeitverlauf, ohne dass einzelne außergewöhnliche Jahre die Interpretation übermäßig beeinflussen.

Die Trendanalysen dienen daher nicht der Betrachtung kurzfristiger Veränderungen, sondern sollen die mittel- bis langfristige Entwicklung der jeweiligen Kennzahlen transparent machen. So lassen sich Entwicklungen im Einkauf zuverlässiger einordnen und über mehrere Erhebungsperioden hinweg vergleichen.

Anteil strategischer Einkäufer
Der Anteil strategischer Einkäufer beschreibt das Verhältnis der strategisch tätigen Einkaufsmitarbeitenden zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden im Einkauf. Die Kennzahl gibt Hinweise auf die organisatorische Ausrichtung des Einkaufs und zeigt, ob der Schwerpunkt stärker auf strategischen Aufgaben wie Warengruppenmanagement, Lieferantenmanagement und Vertragsgestaltung oder auf operativen Tätigkeiten liegt.

Für die Auswertung wurden die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt:
- Anteil strategischer Einkäufer unter 50 %
- Anteil strategischer Einkäufer über 50 %

Unternehmen mit einem Anteil von exakt 50 % wurden bewusst nicht in die Analyse einbezogen. Dadurch entsteht eine klare Trennung zwischen Organisationen mit überwiegend operativer und überwiegend strategischer Ausrichtung. Die Ausklammerung dieser Grenzfälle erhöht die Trennschärfe der Analyse und erleichtert die Identifikation möglicher Unterschiede zwischen beiden Gruppen.

Der Vergleich ermöglicht es zu untersuchen, welchen Einfluss die organisatorische Ausrichtung des Einkaufs auf verschiedene Kennzahlen hat. Ein höherer Anteil strategischer Einkäufer kann beispielsweise auf eine stärkere Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten, Lieferantenentwicklung, Risikomanagement oder die langfristige Optimierung von Beschaffungsstrukturen hindeuten. Organisationen mit einem geringeren Anteil strategischer Einkäufer sind dagegen häufig stärker durch operative Beschaffungs- und Abwicklungsaufgaben geprägt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Unterschiede zwischen den Gruppen nicht ausschließlich durch den Anteil strategischer Einkäufer erklärt werden können. Weitere Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Beschaffungsvolumen oder der Digitalisierungsgrad der Einkaufsorganisation können die Ergebnisse ebenfalls beeinflussen.

Einkaufsreifegrad
Der Einkaufsreifegrad beschreibt den Entwicklungsstand eines Handlungsfeldes im Einkauf. Im Gegensatz zu einer reinen Betrachtung umgesetzter Maßnahmen berücksichtigt er sowohl den Grad der Umsetzung als auch die tatsächlich erzielte Wirkung. Ein hoher Reifegrad liegt vor, wenn ein Unternehmen ein Themenfeld systematisch bearbeitet und die eingeleiteten Maßnahmen nachweislich zu Verbesserungen führen.

Die Berechnung des Einkaufsreifegrades wird in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert. Im Rahmen dieses Benchmarks ergibt sich der Reifegrad aus dem Durchschnitt von Umsetzungsindex und Wirkungsindex und wird auf einer Skala von 0 bis 100 % dargestellt. Dadurch entsteht eine kompakte Kennzahl, die einen Vergleich des Entwicklungsstandes zwischen Unternehmen ermöglicht.

Für die Auswertung wurden die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt:
- Schwach ausgeprägter Einkaufsreifegrad (bis 60 %)
- Stark ausgeprägter Einkaufsreifegrad (über 60 %)

Die gewählte Trennung ermöglicht es zu analysieren, inwiefern sich Unternehmen mit unterschiedlich weit entwickelten Einkaufsorganisationen hinsichtlich ihrer Kennzahlen unterscheiden. Während Unternehmen mit einem hohen Reifegrad typischerweise etablierte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und nachweisbare Ergebnisse aufweisen, befinden sich Unternehmen mit niedrigerem Reifegrad häufig noch in einer stärkeren Entwicklungs- oder Aufbauphase.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass der Einkaufsreifegrad bewusst ausschließlich den Entwicklungsstand eines Handlungsfeldes bewertet. Die strategische Bedeutung einzelner Themenfelder wird dabei nicht berücksichtigt. Das Modell dient somit in erster Linie der Vergleichbarkeit innerhalb des Benchmarks und stellt keine umfassende Bewertung der Leistungsfähigkeit einer Einkaufsorganisation dar.

KI-Wertschöpfung
Das Merkmal „KI-Wertschöpfung" beschreibt den wahrgenommenen Nutzen, den Unternehmen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Einkauf erzielen. Ziel der Auswertung ist es, Unterschiede zwischen Unternehmen mit einer geringeren und einer höheren KI-basierten Wertschöpfung sichtbar zu machen.

Zur Ermittlung des Wertes wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchem Umfang die von ihnen genutzten KI-Tools bislang zu den folgenden Nutzenaspekten beigetragen haben:
- Kostensenkung bzw. Kostenvermeidung (Savings/Cost Avoidance)
- Prozessbeschleunigung und Effizienzsteigerung
- Qualitätsverbesserung
- Risikominimierung und Resilienz
- Unterstützung strategischer Entscheidungen

Die Bewertung erfolgte auf einer Skala von 0 (= kein Beitrag) bis 4 (= sehr hoher Beitrag). Für jedes Unternehmen wurde anschließend über alle fünf Nutzenaspekte ein Durchschnittswert gebildet. Dieser Durchschnittswert dient als Indikator für die insgesamt erzielte KI-Wertschöpfung.

Für die Auswertung wurden die Unternehmen in zwei Gruppen unterteilt:
- Schwach ausgeprägte KI-Wertschöpfung: bis 1,5 Punkte
- Stark ausgeprägte KI-Wertschöpfung: über 1,5 Punkte

Der Vergleich dieser Gruppen ermöglicht es zu analysieren, ob und in welcher Form sich zentrale Einkaufskennzahlen zwischen Unternehmen unterscheiden, die bereits einen höheren Nutzen aus KI-Anwendungen ziehen, und solchen, bei denen die Wertschöpfungsbeiträge bislang geringer ausfallen. Dabei ist zu beachten, dass der Indikator die wahrgenommene Wirkung des KI-Einsatzes misst und keine Aussage über den Umfang oder die Anzahl der eingesetzten KI-Lösungen trifft.

Einsatz von Automatisierung
Das Merkmal „Einsatz von Automatisierung" beschreibt den Grad, in dem digitale Einkaufsprozesse durch automatisierte Abläufe unterstützt werden. Ziel der Auswertung ist es, Unterschiede zwischen Unternehmen mit geringem und hohem Automatisierungsgrad im Einkauf sichtbar zu machen.

Zur Ermittlung des Wertes wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchem Umfang ihre digitalisierten Einkaufsprozesse zusätzlich automatisiert sind, beispielsweise durch Workflows, regelbasierte Prozesse, Künstliche Intelligenz (KI) oder Robotic Process Automation (RPA). Die Bewertung erfolgte auf einer Skala von 0 (= gar nicht automatisiert) bis 4 (= durchgängig automatisiert).

Die Bewertung wurde für folgende Prozessbereiche erhoben:

- Bedarfsanforderung / Bedarfsmeldung
- Bedarfs- und Ausgabenanalyse
- Ausschreibungen / RFx / Vergabeverfahren
- Angebotsvergleich und Bewertung
- Verhandlungen
- Vertragsmanagement (Ablage, Laufzeiten, Fristen)
- Lieferantenstammdaten und Lieferantenkommunikation
- Lieferantenbewertung
- Bestellung bzw. Abrufe aus Rahmenverträgen
- Wareneingang / Leistungsbestätigung
- Rechnungsprüfung und -freigabe
- Risikomanagement in der Lieferkette
- Compliance- und Richtlinienprüfung
- Reporting und KPI-Steuerung

Für jedes Unternehmen wurde über alle bewerteten Prozessbereiche ein Durchschnittswert gebildet. Dieser Durchschnittswert dient als Kennzahl für den gesamten Automatisierungsgrad der Einkaufsorganisation.

Für die Auswertung wurden die Unternehmen in zwei Gruppen unterteilt:

- Schwach ausgeprägter Automatisierungsgrad: bis 1,5 Punkte
- Stark ausgeprägter Automatisierungsgrad: über 1,5 Punkte

Der Vergleich dieser Gruppen ermöglicht es zu analysieren, ob und in welcher Weise sich zentrale Einkaufskennzahlen zwischen Unternehmen mit einem höheren Automatisierungsgrad und Unternehmen mit überwiegend manuell geprägten Prozessen unterscheiden. Dabei misst der Indikator nicht die Anzahl eingesetzter Technologien oder Anwendungen, sondern den tatsächlich erreichten Automatisierungsgrad entlang der betrachteten Einkaufsprozesse.

2. STRATEGISCHES MANAGEMENT

Strategisches Management bezeichnet die langfristige Planung, Steuerung und Weiterentwicklung eines Unternehmens mit dem Ziel, dessen Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg zu sichern. Es beantwortet die Frage, welche Ziele verfolgt werden, welche Prioritäten gesetzt werden und wie verfügbare Ressourcen eingesetzt werden müssen, um diese Ziele zu erreichen.

Auf den Einkauf übertragen bedeutet strategisches Management, die Beschaffungsfunktion gezielt an den Unternehmenszielen auszurichten und ihren Beitrag zur Wertschöpfung systematisch zu steuern. Im Mittelpunkt stehen dabei beispielsweise die Verbesserung des wirtschaftlichen Wertbeitrags durch Kosten- und Effizienzsteigerungen, die Sicherstellung einer hohen Leistungs- und Lieferantenqualität sowie der Aufbau von Transparenz und Steuerungsfähigkeit durch geeignete Controlling- und Governance-Strukturen. Darüber hinaus gewinnt die Weiterentwicklung der Einkaufsorganisation, die Nutzung digitaler Lösungen sowie die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte zunehmend an Bedeutung.

Strategische Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse

Das strategische Management im Einkauf wird in diesem Benchmark anhand von drei aufeinander aufbauenden Ebenen untersucht: Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse.

- **Strategische Ziele** beschreiben die Erwartungen des Unternehmens an den Einkauf und legen fest, welche Beiträge der Einkauf zur Unternehmensentwicklung leisten soll.
- **Maßnahmen** beschreiben, in welchem Umfang der Einkauf bereits Aktivitäten umgesetzt hat, um diese Ziele zu erreichen.
- **Ergebnisse** zeigen, welche messbaren Verbesserungen durch die umgesetzten Maßnahmen erzielt wurden.

Die drei Ebenen stehen in einem direkten Zusammenhang. Hohe strategische Erwartungen sollten idealerweise durch entsprechende Maßnahmen adressiert und anschließend in messbare Verbesserungen übersetzt werden.

Abweichungen zwischen diesen drei Ebenen machen zudem Entwicklungs- und Handlungsbedarfe sichtbar und bilden die Grundlage der folgenden Benchmark-Analyse.

Für diesen Benchmark wurde ein eigenständiges BME-Analysemodell entwickelt, das strategische Relevanz, Umsetzung und Wirkung miteinander verknüpft und daraus Reifegrade sowie strategische Lückenanalysen ableitet. Das Modell konzentriert sich dabei bewusst auf zentrale strategische Handlungsfelder und deren übergeordnete Ziel-, Maßnahmen- und Wirkungsebenen.

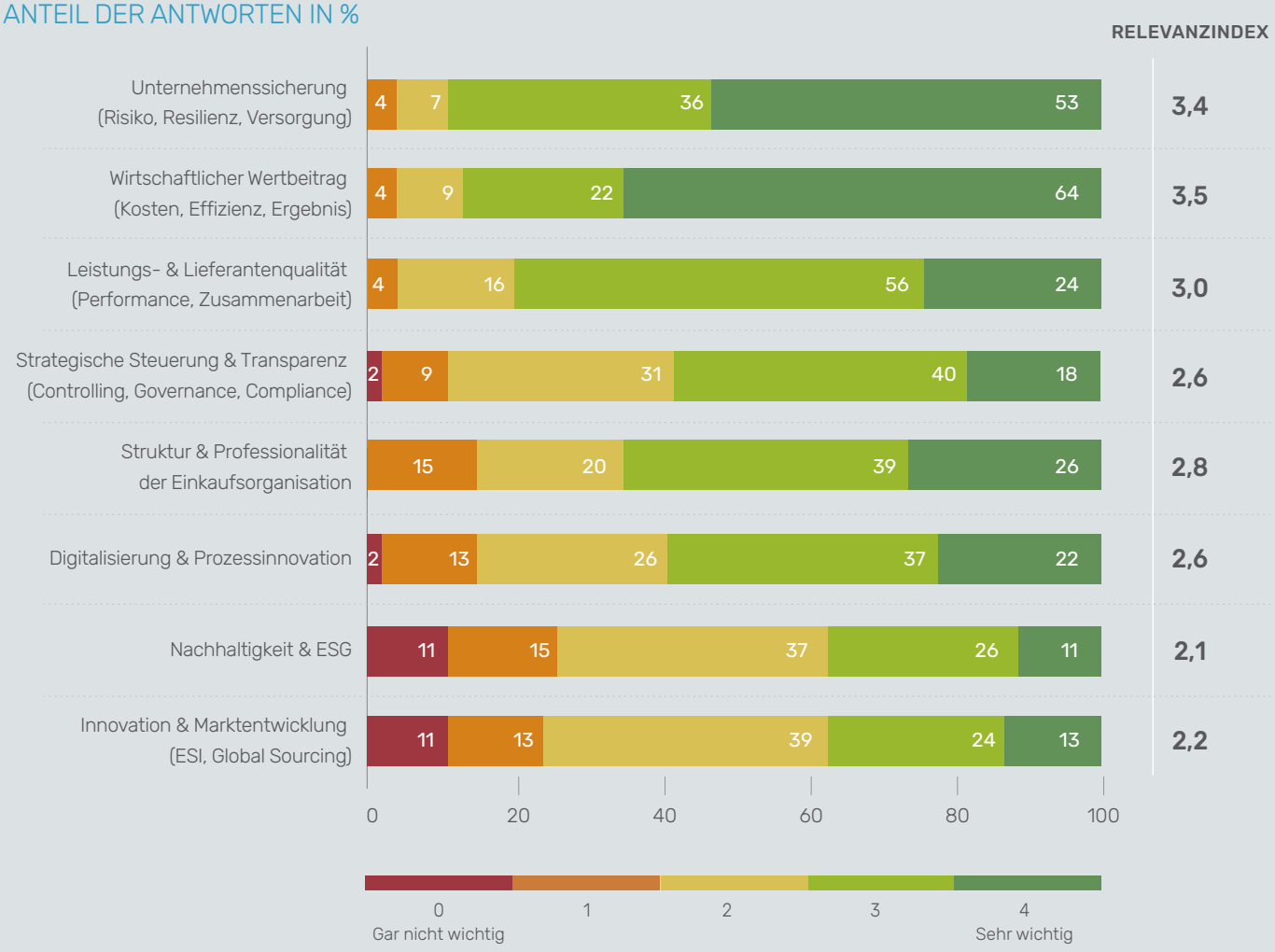
Es liefert damit eine Orientierung über Stärken, Entwicklungsfelder und Handlungsbedarfe, ohne die Komplexität eines detaillierten organisationsspezifischen Reifegradmodells abzubilden.

Gleichzeitig kann das Modell in der Praxis tiefer ausgestaltet werden. So lassen sich die betrachteten Handlungsfelder in zahlreiche Unterdimensionen und Einzelaspekte aufgliedern. Beispielsweise könnten im Themenfeld Digitalisierung Aspekte wie Datenqualität, Automatisierung, KI-Anwendungen, Analysefähigkeiten oder Systemintegration separat untersucht werden. Ebenso könnten für Unternehmenssicherung, Nachhaltigkeit, Lieferantenmanagement oder Innovationsmanagement wesentlich detailliertere Fragestellungen und Reifegradmodelle entwickelt werden.

2.1 Strategische Ziele

WIE WICHTIG SIND IHRER GESCHÄFTSFÜHRUNG / IHREM UNTERNEHMEN FOLGENDE ZIELE IM EINKAUF?

ANTEIL DER ANTWORTEN IN %



Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Ziele Unternehmen aktuell mit ihrem Einkauf verfolgen und welchen Stellenwert die einzelnen Handlungsfelder innerhalb der Unternehmensstrategie einnehmen. Die Befragten bewerteten die Bedeutung der verschiedenen Zielsetzungen auf einer Skala von 0 („gar nicht wichtig“) bis 4 („sehr wichtig“). Eine Bewertung von 3 kennzeichnet dabei ein wichtiges Ziel, während eine Bewertung von 4 für eine besonders hohe strategische Relevanz steht.

Die höchste Priorität besitzt die Unternehmenssicherung. Insgesamt 89 % der Unternehmen bewerten die Themen Risiko, Resilienz und Versorgungssicherheit als wichtig oder sehr wichtig. Knapp dahinter folgt der wirtschaftliche Wertbeitrag mit einem Anteil von 86 %. Auch die Leistungs- und Lieferantenqualität zählt zu den zentralen Erwartungen an den Einkauf und erreicht einen Wert von 80 %. Die Ergebnisse liefern Hinweise darauf, dass Unternehmen vom Einkauf vor allem Beiträge zur Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Lieferantenperformance erwarten.

3. RISIKOMANAGEMENT & RESILIENZ

Risikomanagement und Resilienz gehören heute zu den zentralen Aufgaben moderner Einkaufsorganisationen. Ziel ist es, Risiken entlang der Lieferkette frühzeitig zu erkennen, systematisch zu bewerten und durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren oder zu beherrschen. Dabei reicht das Spektrum von Lieferantenausfällen, Rohstoffengpässen und Preisvolatilitäten über geopolitische Konflikte bis hin zu Cyberangriffen, Nachhaltigkeitsanforderungen und regulatorischen Vorgaben. Ein wirksames Risikomanagement schafft Transparenz über kritische Abhängigkeiten und ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Störungen frühzeitig zu identifizieren und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

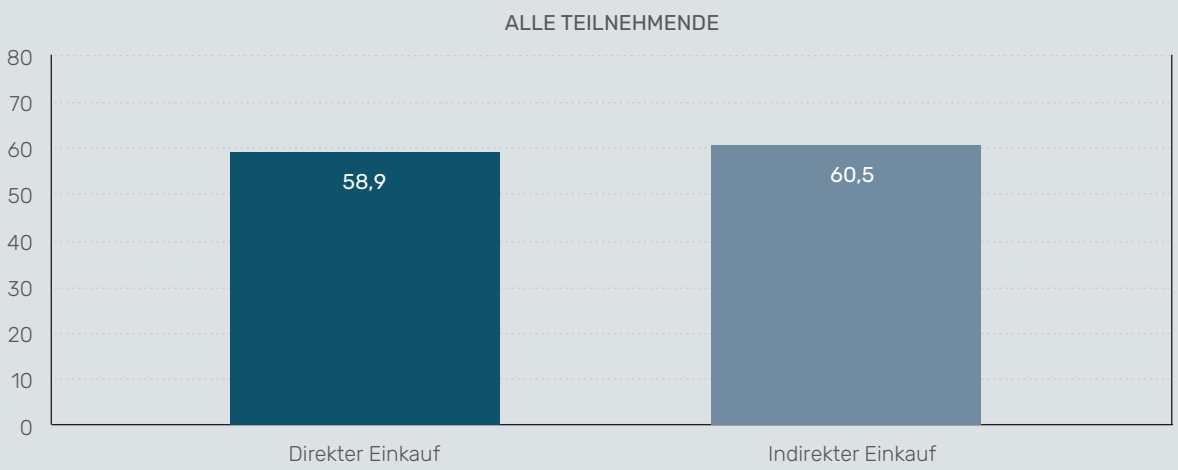
Resilienz geht einen Schritt weiter. Sie beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben und sich nach Störungen schnell zu erholen. Grundlage hierfür sind neben einer hohen Transparenz über Lieferanten, Materialien und Risiken vor allem wirksame Absicherungsmaßnahmen wie Second-Source-Strategien, Notfallpläne, Sicherheitsbestände, Vertragsinstrumente oder Frühwarnsysteme. Unternehmen mit einer resilienten Lieferkette können Störungen nicht vollständig verhindern, ihre Auswirkungen jedoch reduzieren. In einer Zeit zunehmender Unsicherheit wird die Fähigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu steuern, damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für den Einkauf.

Für den Benchmark wurde die Risikoresilienz anhand der beiden Dimensionen **Transparenz** und **Absicherung** untersucht. Die Kombination beider Faktoren legt offen, wie gut Einkaufsorganisationen Risiken nicht nur kennen, sondern auch wirksam beherrschen können.

3.1 Absicherung und Transparenz

Die Absicherung wird anhand der Verfügbarkeit qualifizierter alternativer Bezugsquellen (Second Sources) sowie vertraglicher und organisatorischer Absicherungsmechanismen bewertet. Beide Aspekte tragen dazu bei, die Versorgungssicherheit zu erhöhen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch bei unerwarteten Markt- oder Lieferkettenereignissen aufrechtzuerhalten.

FÜR WELCHEN ANTEIL IHRES EINKAUFSVOLUMENS EXISTIERT BEI FOLGENDEN BESCHAFFUNGSARTEN MINDESTENS EINE QUALIFIZIERTE ALTERNATIVE BEZUGSQUELLE (SECOND SOURCE)? IN %



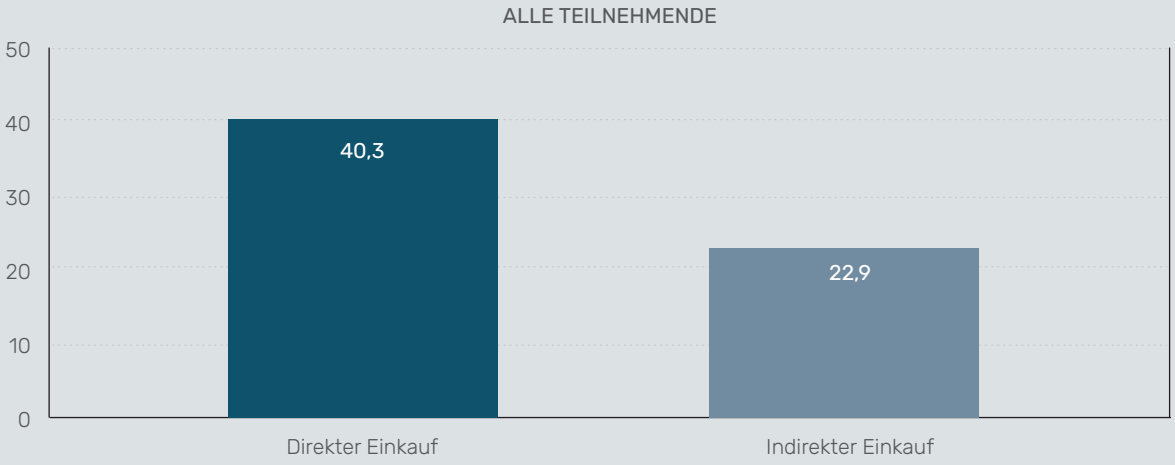
Für die Bewertung wurde ermittelt, für welchen Anteil des Einkaufsvolumens mindestens eine qualifizierte alternative Bezugsquelle (Second Source) zur Verfügung steht. Die Kennzahl lässt somit erkennen, welcher Teil des Beschaffungsvolumens nicht ausschließlich von einem einzelnen Lieferanten abhängig ist, sondern bei Bedarf auf mindestens einen alternativen Anbieter zurückgreifen kann.

Je höher der ausgewiesene Wert, desto größer ist der Anteil des Einkaufsvolumens, für den bereits mindestens eine alternative Beschaffungsmöglichkeit identifiziert und qualifiziert wurde.

Im direkten Einkauf existiert für **58,9 %** des Einkaufsvolumens mindestens eine qualifizierte alternative Bezugsquelle. Im indirekten Einkauf liegt dieser Anteil mit **60,5 %** auf einem nahezu identischen Niveau.

Die Ergebnisse zeigen zugleich, dass für rund 40 % des Beschaffungsvolumens keine qualifizierte Second Source verfügbar ist. Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten sind damit keineswegs auf wenige Sonderfälle beschränkt, sondern betreffen einen erheblichen Teil des Einkaufsvolumens.

FÜR WELCHEN ANTEIL IHRES EINKAUFSVOLUMENS IST DURCH VERTRAGLICHE RISIKOTRANSFER- ODER ABSICHERUNGSMECHANISMEN BEI FOLGENDEN BESCHAFFUNGSARTEN GESCHÜTZT (z.B. SLAs, Pönalen, Preisgleitklauseln, Sicherheitsbestände)? IN %



Erfasst wurde der Anteil des Einkaufsvolumens, der durch vertragliche oder organisatorische Absicherungsmaßnahmen geschützt ist. Berücksichtigt wurden dabei unter anderem Service Level Agreements (SLAs), Pönalen, Preisgleitklauseln, Sicherheitsbestände sowie vergleichbare Instrumente zur Begrenzung von Beschaffungsrisiken.

Im direkten Einkauf sind durchschnittlich 40,3 % des Einkaufsvolumens durch entsprechende Absicherungsmechanismen geschützt. Im indirekten Einkauf liegt dieser Anteil mit 22,9 % niedriger. Der höhere Absicherungsgrad im direkten Einkauf dürfte vor allem auf die größere wirtschaftliche und operative Kritikalität dieser Beschaffungen zurückzuführen sein. Direkte Materialien fließen

4. EINKAUFSORGANISATION – STRUKTUR ALS STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR

Die Leistungsfähigkeit des Einkaufs wird nicht allein durch Strategien, Prozesse oder Technologien bestimmt. Einen ebenso großen Einfluss hat die Art und Weise, wie der Einkauf organisatorisch aufgebaut, gesteuert und weiterentwickelt wird. Die Einkaufsorganisation bildet den Rahmen, innerhalb dessen Mitarbeitende, Systeme, Prozesse und Lieferantenbeziehungen zusammenwirken und strategische Ziele in konkrete Ergebnisse übersetzt werden.

Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an den Einkauf kontinuierlich. Neben klassischen Aufgaben der Bedarfsdeckung und Kostensteuerung gewinnen Themen wie Digitalisierung, Lieferantenmanagement, Kompetenzentwicklung, Prozessautomatisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz zunehmend an Bedeutung. Die organisatorische Ausgestaltung des Einkaufs entscheidet dabei maßgeblich darüber, wie effizient diese Aufgaben bewältigt und zukünftige Herausforderungen adressiert werden können.

Dieses Kapitel untersucht daher zentrale Merkmale moderner Einkaufsorganisationen. Betrachtet werden die organisatorische Verankerung des Einkaufs, Organisations- und Personalstrukturen, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, die Steuerung von Warengruppen und Lieferantenbeziehungen, Vertrags- und Bindungsmanagement sowie der Reifegrad von Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher Intelligenz. Ergänzend werden ausgewählte Prozesskennzahlen analysiert, um die organisatorische Leistungsfähigkeit des Einkaufs aus unterschiedlichen Perspektiven zu bewerten.

4.1 Hierarchische Einordnung des Einkaufs

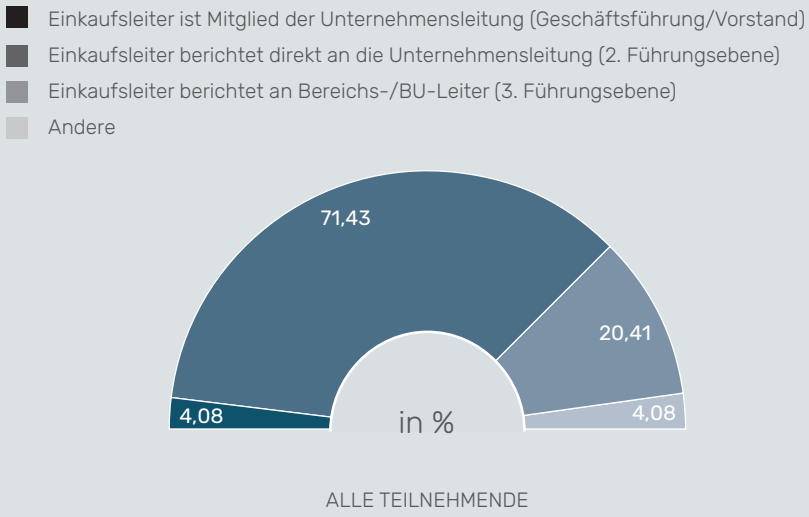
Die hierarchische Einordnung des Einkaufs beschreibt die organisatorische Position der Einkaufsfunktion innerhalb der Unternehmensstruktur. Sie ist ein zentraler Indikator für den strategischen Stellenwert, den der Einkauf im Unternehmen einnimmt.

Je höher die Berichtslinie angesiedelt ist – etwa direkt an die Geschäftsführung oder als Teil der Unternehmensleitung – desto größer ist in der Regel der Einfluss des Einkaufs auf unternehmensweite Entscheidungen, strategische Ausrichtung und Ressourcenzuweisung. Eine niedrigere Einordnung, etwa unterhalb von Bereichs- oder Funktionsleitungen, deutet hingegen auf eine eher operative Rolle mit begrenztem strategischem Gestaltungsspielraum hin.

4.1.1 Einordnung in die Praxis

WO IST DER EINKAUF IN IHRER ORGANISATION ANGESIEDELT?

CALCULATION IN %



ALLE TEILNEHMENDE

Ein Blick auf die organisatorische Verankerung des Einkaufs bildet eine klare Konzentration auf der zweiten Führungsebene ab. In rund 71 % der Unternehmen berichtet der Einkaufsleiter direkt an die Unternehmensleitung und verfügt damit über einen unmittelbaren Zugang zu den zentralen Entscheidungsinstanzen des Unternehmens.

Seltener ist der Einkauf auf der dritten Führungsebene angesiedelt. Rund 20 % der Einkaufsleiter berichten an einen Bereichs- oder Business-Unit-Leiter. Noch geringer fällt der Anteil der Unternehmen aus, in denen der Einkaufsleiter selbst Mitglied der Unternehmensleitung ist. Dies trifft lediglich auf 4 % der teilnehmenden Unternehmen zu. Weitere 4 % ordnen die Einkaufsfunktion anderen Organisationsstrukturen zu.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass der Einkauf in Deutschland heute überwiegend eng an die Unternehmensleitung angebunden ist. In den meisten Unternehmen berichtet der Einkaufsleiter direkt an die oberste Führungsebene und verfügt damit über einen unmittelbaren Zugang zu strategischen Entscheidungen. Darüber hinaus ist der Einkauf jedoch nur selten selbst in Geschäftsführung oder Vorstand vertreten. Die typische Organisationsform in Deutschland besteht somit in einer starken Einbindung des Einkaufs in die Unternehmenssteuerung, ohne dass die Funktion in der Regel Teil der obersten Leitungsebene wird.

4.1.2 Praxisempfehlung

Unternehmen sollten die hierarchische Einordnung des Einkaufs regelmäßig überprüfen und an die tatsächliche wirtschaftliche Bedeutung der Funktion anpassen. Besonders in Organisationen mit hohem Einkaufsvolumen, komplexen Lieferstrukturen oder strategisch relevanten Beschaffungsfeldern ist eine Positionierung auf erster oder zweiter Führungsebene sinnvoll. Sie ermöglicht eine frühzeitige Einbindung in unternehmensweite Entscheidungen, eine stärkere Steuerung von Risiken und Kosten sowie eine bessere Integration in strategische Initiativen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Innovation.

Für Unternehmen, in denen der Einkauf bislang untergeordnet angesiedelt ist, empfiehlt sich eine strukturelle Neubewertung. Dabei sollte geprüft werden, ob die organisatorische Verankerung dem tatsächlichen Einfluss und den Anforderungen des Einkaufs gerecht wird. Eine höhere Einordnung kann nicht nur die strategische Wirkung erhöhen, sondern auch die Attraktivität der Einkaufsfunktion im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte stärken.

Generell lässt sich folgende **praxisnahe Faustregel** ableiten:

Ab einem Einkaufsvolumen von ca. 50–60 % des Umsatzes sollte der Einkauf mindestens auf erster Führungsebene angesiedelt sein.

In produzierenden Unternehmen mit hohem Materialeinsatz oder komplexen Lieferketten kann eine Positionierung in der Geschäftsführung sinnvoll sein, um strategische Entscheidungen direkt mitzugestalten.

Bei niedrigeren Einkaufsvolumen (z. B. <30 %) kann eine Einordnung unter einer Bereichsleitung angemessen sein – vorausgesetzt, der Einkauf ist dennoch in strategische Prozesse eingebunden.

4.2 Organisationsform und Mitarbeiterstruktur im Einkauf

4.2.1 Organisationsform

Die Organisationsform des Einkaufs hat maßgeblichen Einfluss auf Effizienz, Steuerbarkeit und die Aussagekraft von Einkaufskennzahlen. Grundsätzlich lassen sich drei Modelle unterscheiden: der zentrale, der dezentrale und der hybride Einkauf.

Beim zentralen Einkauf werden alle Beschaffungsaktivitäten über eine zentrale Einheit gesteuert. Dies ermöglicht eine einheitliche Prozesslandschaft, eine bessere Bündelung von Einkaufsvolumen und eine strategische Steuerung der Lieferantenbeziehungen.

Der dezentrale Einkauf hingegen erlaubt einzelnen Abteilungen oder Standorten, eigenständig zu beschaffen. Diese Form bietet zwar Flexibilität und Nähe zum Bedarfsträger, geht jedoch häufig mit geringerer Transparenz, reduzierter Bündelung und ineffizienten Prozessen einher.

Der hybride Einkauf kombiniert zentrale Steuerung mit dezentraler Umsetzung und versucht, die Vorteile beider Modelle zu vereinen – allerdings ist er organisatorisch komplex und erfordert klare Schnittstellen.

5. TOP-EINKAUFSKENNZAHLEN IM KONTEXT STRATEGISCHER STEUERUNG

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Kennzahlen des Einkaufs in Deutschland dargestellt. Die Kennzahlen ermöglichen eine Einordnung der eigenen Organisation und machen sichtbar, welche Strukturen, Prozesse und Steuerungsansätze in der deutschen Einkaufspraxis heute verbreitet sind. Dadurch entsteht ein Gesamtbild über Leistungsfähigkeit, Organisation und Effizienz des Einkaufs.

Um die Komplexität der Einkaufsaktivitäten systematisch zu erfassen, werden die Kennzahlen zudem fünf Kategorien zugeordnet:

Prozesse/Kosten, Struktur, Qualität, Savings und Rahmenbedingungen.

Diese Kategorisierung erlaubt eine themenspezifische Analyse und unterstützt die strategische Ausrichtung des Einkaufs.

5.1 Prozesse und Kostenkennzahlen

Kennzahlen zu Prozessen und Kosten bilden das Rückgrat eines modernen Einkaufscontrollings – sie machen operative Abläufe messbar, zeigen Effizienzpotenziale auf und ermöglichen eine fundierte Steuerung entlang strategischer Zielsetzungen.

Prozess- und Kostenkennzahlen beantworten zentrale Fragen wie:

- **Wie effizient arbeitet die Einkaufsorganisation im Verhältnis zu ihrem Volumen?**
- **Wie hoch sind die Kosten pro Bestellung, pro Lieferanten oder pro Mitarbeitenden?**
- **Wie stark ist der Einkauf in die Steuerung eingebunden – und wie digital sind die Prozesse?**

Die in diesem Abschnitt dargestellten Kennzahlen reichen von der Kostenstruktur pro Bestellvorgang über die Vollkosten je Einkäufer:in bis hin zur Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen. Sie zeigen nicht nur, wie viel der Einkauf kostet, sondern auch, wie gut er organisiert ist, wie stark er digitalisiert wurde und wie strategisch er agiert.

5.1.1 Einkaufskosten in Prozent vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs (Kennzahl 1)

Diese Kennzahl beschreibt den Anteil der internen Einkaufskosten (z. B. Personal-, IT- und Prozesskosten) am Einkaufsvolumen, das tatsächlich durch den Einkauf gesteuert wird. Sie macht also deutlich, wie effizient die Einkaufsorganisation arbeitet – bezogen auf die Mittel, die sie für die Steuerung und Abwicklung der Beschaffung einsetzt.

Beispiel:
Wenn der Einkauf ein Volumen von 50 Mio. € verantwortet und die internen Kosten dafür 1 Mio. € betragen, liegt die Kennzahl bei 2 %.

Kennzahl 1	Einkaufskosten vom Einkaufsvolumen unter Kontrolle des Einkaufs	
Formel Beschreibung	$\frac{\text{Gesamtkosten der Einkaufsabteilung in T€ x 100}}{\text{Durch EK verantwortetes Einkaufsvolumen in T€}}$	
Einheit	Prozent	
Parameterdefinition	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 16: Verteilung der Gesamtkosten)
	Durch EK verantwortetes Einkaufsvolumen	In der Berichtperiode fakturiertes Bestellvolumen (Rechnungsvolumen), das in der Verantwortung des Einkaufs liegt und direkt dem Einkauf zuzuordnen ist
Kategorie	Prozesse/Kosten	

5.1.1.1 Einordnung in die Praxis

Die Einkaufskosten im Verhältnis zum vom Einkauf verantworteten Einkaufsvolumen liegen bei durchschnittlich 2,11 %.

Die Kennzahl beschreibt, welcher Ressourceneinsatz erforderlich ist, um ein bestimmtes Einkaufsvolumen zu steuern. Ihre Aussagekraft geht jedoch über eine reine Kostenbetrachtung hinaus. Höhere Werte können beispielsweise mit einer stärkeren strategischen Ausrichtung, einer intensiveren Lieferantenbetreuung, zusätzlichen Risiko- und Nachhaltigkeitsaktivitäten oder einer größeren organisatorischen Komplexität verbunden sein.

Für die Einkaufspraxis in Deutschland bedeutet der Durchschnittswert, dass die Einkaufsorganisationen nur einen kleinen Anteil des verantworteten Einkaufsvolumens für die Steuerung ihrer Aktivitäten aufwenden. Ob dieser Ressourceneinsatz angemessen ist, lässt sich jedoch nur im Zusammenhang mit den erzielten Ergebnissen bewerten. Eine fundierte Einordnung sollte daher stets gemeinsam mit weiteren Kennzahlen, etwa zu Savings, Qualität, Digitalisierung oder Versorgungssicherheit, erfolgen.

5.1.1.2 Praxisempfehlung

Unternehmen mit sehr niedrigen Einkaufskosten sollten regelmäßig prüfen, ob die vorhandenen Ressourcen ausreichen, um die strategischen Anforderungen zu erfüllen. Eine zu stark verschlankte Organisation kann langfristig zu Qualitätsverlusten oder ineffizienten Prozessen führen. Es empfiehlt sich, gezielt in strategische Rollen zu investieren – etwa durch den Ausbau von Category-Management, SRM oder Datenanalysefunktionen – und operative Tätigkeiten durch digitale Tools zu automatisieren. So bleibt die Organisation effizient, ohne an Steuerungsfähigkeit zu verlieren.

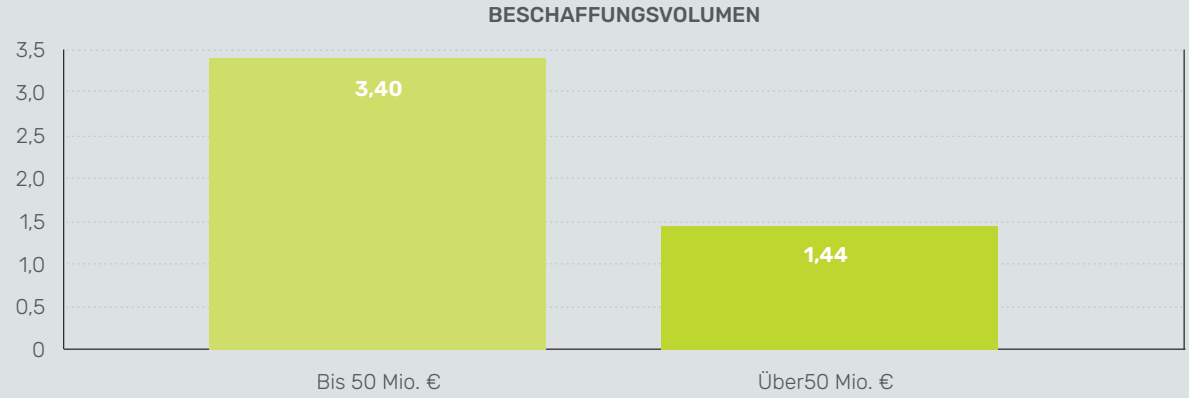
Unternehmen mit hohen Einkaufskosten sollten ihre Organisationsform kritisch hinterfragen. Ein zentraler oder „center-led" hybrider Einkauf bietet Skaleneffekte und ermöglicht eine bessere Bündelung von Ressourcen. Gleichzeitig sollten operative Tätigkeiten standardisiert und – wo möglich – in Serviceeinheiten ausgelagert werden. Die Einführung digitaler Lösungen (z. B. S2P-Plattformen, automatisierte Workflows) kann helfen, Prozesse zu verschlanken und die Effizienz zu steigern. Auch eine klare Rollenarchitektur mit definierten Kompetenzprofilen trägt dazu bei, die Organisation wirtschaftlicher und leistungsfähiger zu gestalten.

Als Faustregel gilt:
Liegt die Kennzahl unter dem Durchschnitt, sollte geprüft werden, ob strategische Aufgaben ausreichend abgedeckt sind – insbesondere bei komplexen Beschaffungsfeldern oder hohem Einkaufsvolumen.

Liegt die Kennzahl über dem Durchschnitt, empfiehlt sich eine Prozessanalyse und organisatorische Straffung – etwa durch Zentralisierung, Digitalisierung und klare Rollenverteilung.

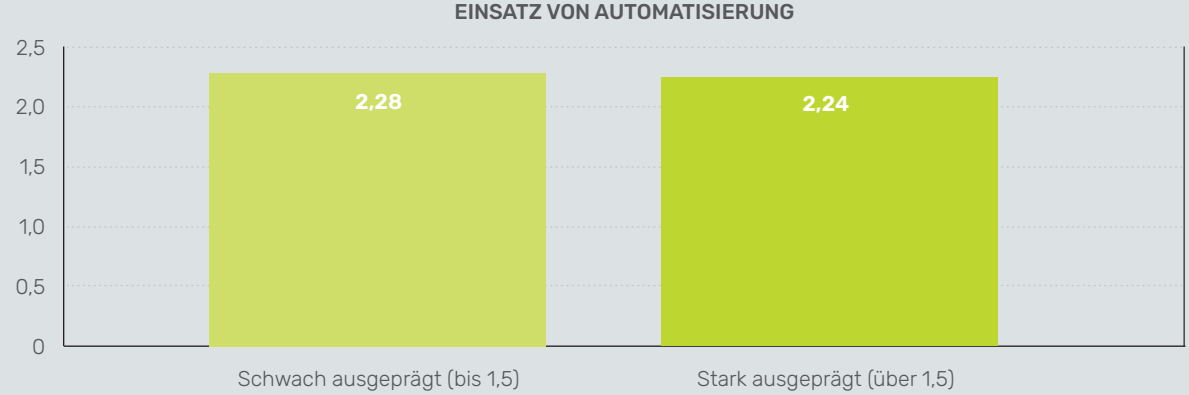
5.1.1.3 Kennzahlen nach Beschaffungsvolumen

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS
IN %



5.1.1.4 Kennzahlen nach Einsatz von Automatisierung

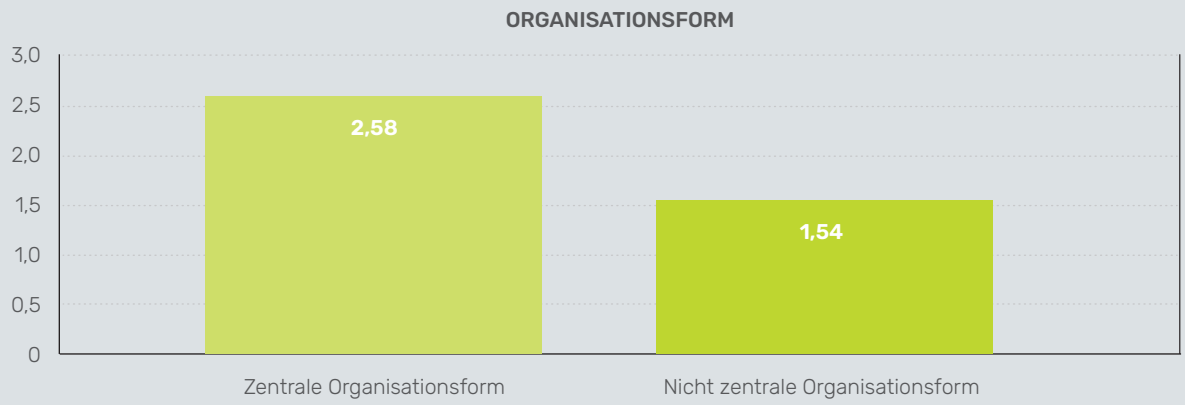
EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS
IN %



5.1.1.5 Kennzahlen für zentrale Organisationsformen

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

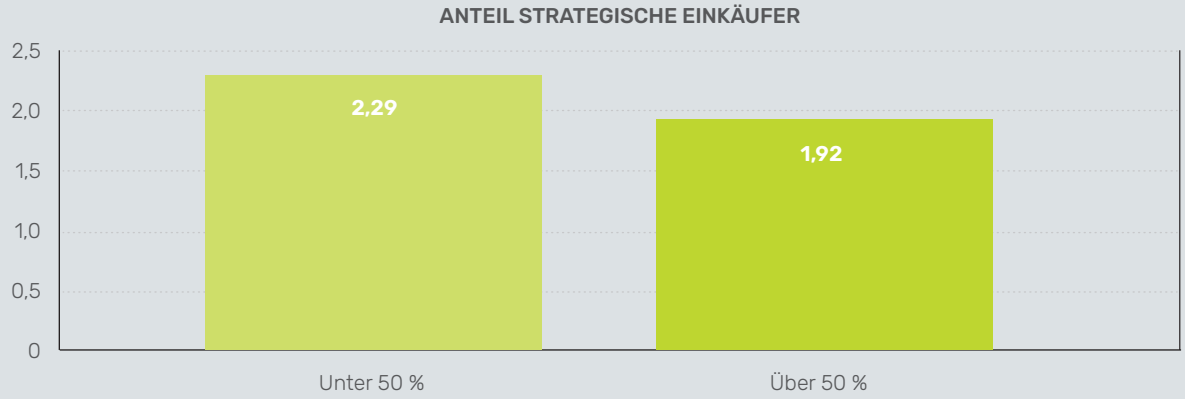
IN %



5.1.1.6 Kennzahlen nach Anteil strategischer Einkäufer

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

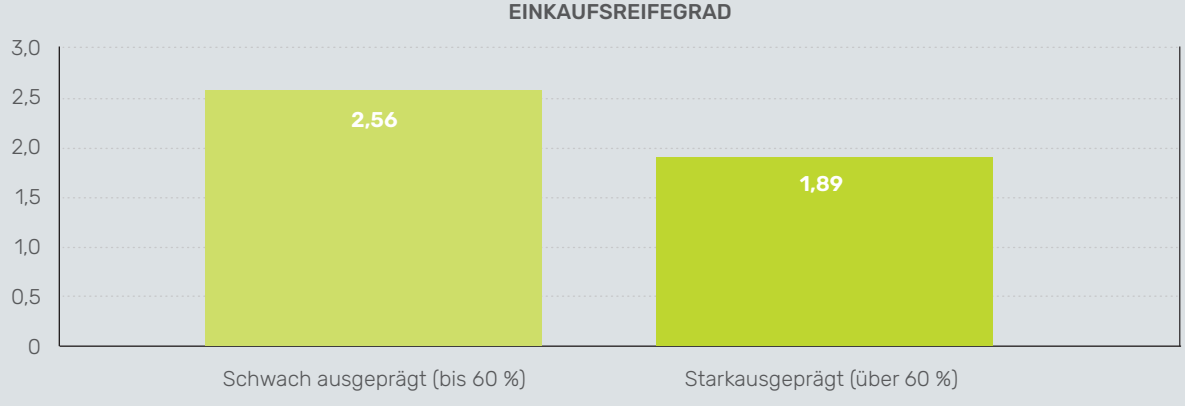
IN %



5.1.1.7 Kennzahlen nach Einkaufsreifegrad

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

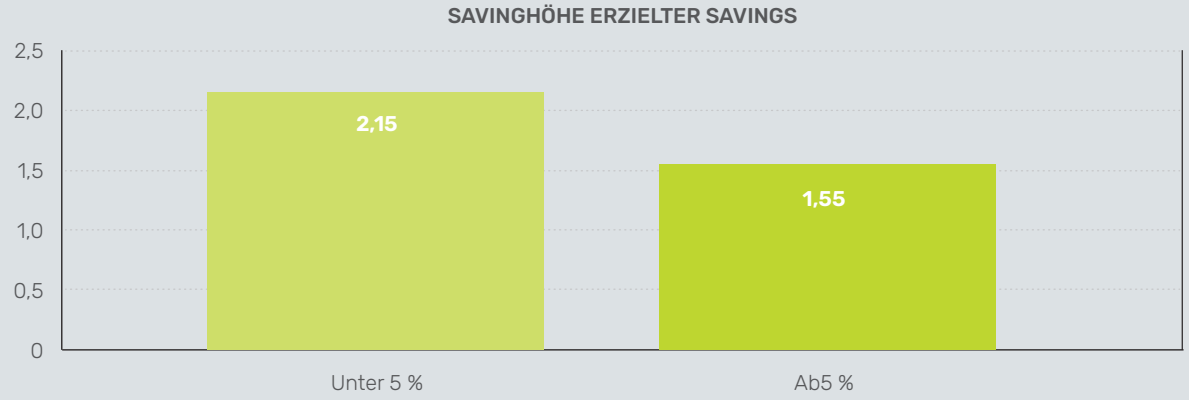
IN %



5.1.1.8 Kennzahlen nach erzielten Savings

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

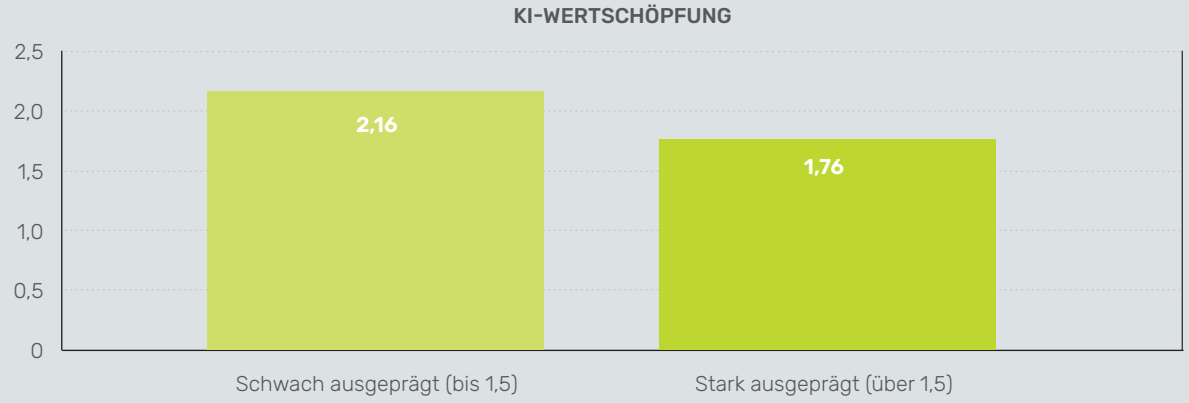
IN %



5.1.1.9 Kennzahlen nach KI-Wertschöpfung

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

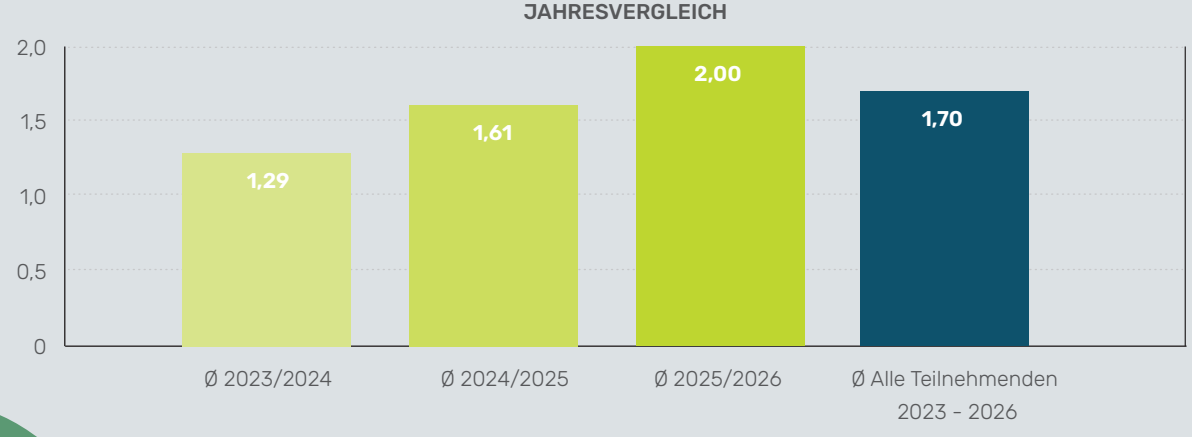
IN %



5.1.1.10 Kennzahlen der letzten 3 Jahre

EINKAUFSKOSTEN VOM EINKAUFSVOLUMEN UNTER KONTROLLE DES EINKAUFS

IN %



IMPRESSUM

Ansprechpartner
BMEnet GmbH
Market Research
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96 / 58 28-207
Fax: 0 61 96 / 58 28-199
E-Mail: marketresearch@bme.de
Webseite: www.bme.de/services/market-research/

Herausgeber
BMEnet GmbH
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon: 0 61 96 / 58 28-100
Telefax: 0 61 96 / 58 28-199
E-Mail: info@bme.de

Redaktionsschluss
Oktober 2026

Haftungsausschluss

Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden und bilden keine Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung jeglicher Art. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt er beziehungsweise sie ausschließlich auf eigenes Risiko. Der Herausgeber dieser Publikation übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung, noch haftet er in irgendeiner Weise für den Inhalt dieser Publikation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen. Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedürfen der ausdrücklichen Zustimmung des Herausgebers.

BME e.V.

Die BMEnet GmbH ist eine Tochtergesellschaft des BME e.V. Der 1954 gegründete Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ist ein führender Fachverband und Netzwerkpartner für Einkaufs-, Supply-Chain- und Logistikverantwortliche in Deutschland und Europa. Er zählt in 38 Verbandsregionen 10.000 Mitglieder – vom Einzelunternehmen über den Mittelstand bis zum Konzern – aus allen Branchen und Sektoren. Das Volumen der von den Verbandsmitgliedern beschafften Waren und Dienstleistungen beträgt jährlich rund 1,25 Billionen Euro. Das entspricht knapp einem Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts.

Die Verbandsziele des BME sind der Know-how-Transfer durch Erfahrungsaustausch, die Aus- und Weiterbildung von qualifizierten Fach- und Führungskräften sowie die Förderung neuer Erkenntnisse, Verfahren und Techniken an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis.

Als Impulsgeber und Agenda-Setter hilft der BME den Unternehmen in Deutschland bei der Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und gestaltet wirtschaftliche Prozesse und politische Entwicklungen auf nationaler und europäischer Ebene aktiv mit.

Mehr als 20 Fachgruppen und Expertenkreise erarbeiten zukunftsorientierte und praxiserprobte Konzepte, die der BME der Fachöffentlichkeit zur Verfügung stellt, um so die Profession des Einkaufs, der Logistik und des Supply Chain Managements auch in der Öffentlichkeit voranzubringen.

Die 38 BME-Regionen mit ihren rund 300 ehrenamtlich engagierten Kolleginnen und Kollegen schaffen bundesweit ein engmaschiges Netzwerk und organisieren jährlich rund 400 Präsenz- und Online Veranstaltungen in Form von Vorträgen, Diskussionsrunden und Firmenbesichtigungen. Zusammen mit den Veranstaltungen des BME e.V. und seiner Tochtergesellschaften ergibt das 1.200 Fachveranstaltungen unterschiedlicher Ausrichtung und Größe, die jährlich unter dem Dach des BME im In- und Ausland stattfinden. Die Palette reicht von zertifizierten Lehrgängen, Seminaren und Managementforen bis hin zu großen Kongressen. Seit der Gründung konnte der BME in seinen Aus- und Weiterbildungsangeboten mehr als 500.000 Teilnehmende begrüßen.

Quelle Cover: Jakub Zerdzicki, unsplash.com
Quellen: BMEnet GmbH
Layout/Satz: La Deutsche Vita®

BMEnet GmbH
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
E-Mail: marketresearch@bme.de
Webseite: www.bme.de/services/market-research/