

Einkaufskennzahlen: KPI-System für den strategischen und operativen Einkauf

Einkaufskennzahlen sind quantifizierbare Messgrößen, mit denen Unternehmen Leistung, Effizienz und Risiken ihrer Beschaffung bewerten. Sie übersetzen Einkaufsaktivitäten in messbare Werte wie Einsparquote, Liefertermintreue oder Lieferantenbewertung. Ein sauberes Kennzahlensystem schafft Transparenz gegenüber Geschäftsführung und Controlling und bildet die Grundlage für datengestützte Entscheidungen. Für technische Einkäufer im DACH-Raum sind sie unverzichtbar, um Beschaffung über Materialklassen, Standorte und Zulieferer hinweg steuerbar zu machen.

Das Wichtigste in Kürze

- Einkaufskennzahlen messen Kosten, Qualität, Liefertermin, Prozessdurchlaufzeiten und Risiken im Beschaffungswesen.
- Typische Beispielkennzahlen sind Einsparquote, Materialkostensatz, Liefertermin-Treue (OTIF) und Backorder-Quote.
- Kennzahlen wirken nur, wenn sie aus konsistenten Stammdaten wie Materialnummernsystem und Bestellhistorie abgeleitet werden.
- In der Praxis werden meist fünf bis zehn zentrale KPIs pro Einkauf als Fokusgrößen geführt.
- Kennzahlen sind Grundlage für Lieferantenbewertung, Zielvereinbarungen und Lieferantenentwicklungskonzepte.
- Ohne Definition von Berechnungslogik und Datenquellen führen Kennzahlen häufig zu unnötigen Diskussionskonflikten.

Definition: Einkaufskennzahlen

Einkaufskennzahlen (auch KPIs im Einkauf, englisch Purchasing KPIs) sind standardisierte Messgrößen, die die Leistung des Beschaffungswesens quantifizieren. Sie dienen der Steuerung von Kosten, Qualität, Verfügbarkeit, Prozesseffizienz und Lieferrisiken.

Abgrenzung zu allgemeinen Controlling-Kennzahlen

Nicht jede Zahl aus dem Controlling ist eine Einkaufskennzahl. Entscheidend ist, dass die Messgröße durch das Handeln des Einkaufs beeinflussbar ist. Der Materialkostensatz im Gesamtergebnis ist eine Bilanzgröße; die daraus abgeleitete realisierte Einsparung gegenüber Referenzpreisen dagegen eine echte Einkaufskennzahl. In der Praxis hat sich bewährt, für jede Kennzahl festzuhalten, wer sie beeinflussen kann, welche Datenquellen sie speist und wie oft sie gemessen wird. So wird verhindert, dass Einkaufsleiter für Größen verantwortlich gemacht werden, die sie nicht steuern können.

Kennzahlen in der KPI-Pyramide

Üblich ist eine dreistufige Struktur. Auf oberster Ebene stehen wenige Ergebnisgrößen für die Geschäftsführung, etwa Einkaufsvolumen, Einsparquote oder Materialkostenanteil am Umsatz. Die zweite Ebene bildet Prozess- und Steuerungsgrößen wie Liefertermin-Treue, durchlaufzeitrelevante

Kennzahlen oder die Anzahl offener Bestellanforderungen (BANF). Die dritte Ebene enthält Detailgrößen für das operative Tagesgeschäft, etwa Anzahl Preisanfragen je Einkäufer, Anteil einwandfreier Eingangsrechnungen oder Reklamationsquoten je Lieferant. Jede Ebene richtet sich an eine andere Zielgruppe und in anderer Taktung.

Methoden und Vorgehen zur Einführung von Einkaufskennzahlen

Ein funktionierendes Kennzahlensystem entsteht nicht aus einer Liste der Bestenpraktiken, sondern aus den Steuerungsbedürfnissen des Unternehmens. Bewährt ist ein schrittweises Vorgehen, das Zielgruppen, Datenbasis und Berechnungslogik vor der Kennzahlenauswahl klärt.

Vom Steuerungsziel zur Kennzahl

Ausgangspunkt sind die Einkaufsziele: Kosten senken, Lieferfähigkeit sichern, Risiken reduzieren, Compliance sicherstellen. Zu jedem Ziel werden messbare Prüfkriterien definiert. Beispiel: Das Ziel „Lieferfähigkeit sichern“ wird über OTIF (On Time In Full) und Backorder-Quote gemessen. Für jede Kennzahl wird eine schriftliche Definition vereinbart: Formel, Datenquellen, Berechnungszeitraum, Ausschlussregeln und verantwortliche Rolle. Diese Definitionsdatei ist häufig wichtiger als die Kennzahlenliste selbst, weil sie Streit bei der Auswertung verhindert.

Datenbasis: Stammdaten und Bestellhistorie

Kennzahlen sind nur so gut wie ihre Datenbasis. Voraussetzungen sind ein sauberes Materialnummernsystem, konsistente Lieferantenstammsätze, ein nachvollziehbares Genehmigungsverfahren zur Bestellfreigabe und eine lückenlose Bestellhistorie. Weichen Materialklassen, Werke oder Währungen in ihrer Handhabung ab, sind Vergleiche wertlos. Empfehlenswert ist vor der ersten Auswertung eine Datenqualitätsprüfung: Wie viele Materialien haben keine gültige Preisquelle? Wie viele Bestellungen laufen ohne zugeordnete Bedarfsanforderung? Solche Lücken verzerren typischerweise die Ergebnisse stärker als methodische Feinheiten.

Berichtstaktung und Verantwortlichkeiten

Ergebniskennzahlen werden in der Praxis meist monatlich oder quartalsweise berichtet, Prozesskennzahlen wöchentlich oder laufend. Wichtig ist eine klare Rollenverteilung: Wer erhebt, wer prüft, wer eskaliert bei Zielabweichungen. Viele Unternehmen verknüpfen die Kennzahlenberichte mit einem regelmäßigen Review, in dem Abweichungen analytisch aufbereitet werden – etwa über eine Terminabweichungsanalyse bei Lieferverzögerungen oder einen Preisabweichungsworkflow bei Preisüberschreitungen gegenüber dem Zielwert.

Wichtige KPIs im Einkauf nach Themenfeldern

Die folgenden Kennzahlen gehören in der Praxis zum Standardrepertoire technischer Einkaufsorganisationen. Sie lassen sich in fünf Themenfelder gruppieren, die gemeinsam ein ausgewogenes Kennzahlensystem bilden.

Kosten- und Einsparkennzahlen

Die bekannteste Kennzahl ist die Einsparquote: realisierte Kostenreduzierung ins Verhältnis zum Einkaufsvolumen des Vorjahres oder zu Referenzpreisen. Ergänzend werden Preisanpassungsrate, Kostenabweichung gegenüber Budget und der Anteil erneut verhandelter Rahmenverträge gemessen. Bei Vergabeprozessen dienen Kennzahlen zur Ausschöpfung der Preisverbesserung zwischen erster

Preis-anfrage und Best and Final Offer (BAFO) als Maß für Verhandlungserfolg. Wichtig ist die saubere Trennung von Kostensenkung (echte Verbesserung gegenüber Baseline) und Kostenvermeidung (Abwehr geplanter Erhöhungen), weil beide häufig durcheinander gemischt werden.

Liefer- und Prozesskennzahlen

Zentrale Größe ist die Liefertermin-Treue (OTIF), ergänzt um die Backorder-Quote für unter Deckung bleibenden Bedarf und Kennzahlen zur Terminabweichungsanalyse. Auf Prozessebene werden typischerweise die Durchlaufzeit von der Bedarfsanforderung (BANF) bis zur Bestellung, der Anteil der Bestellungen über Rahmenverträge und der Anteil maverick buys (Einkäufe am Einkaufsweg vorbei) gemessen. Hohe Anteile direkter Bestellungen ohne Anfrage signalisieren oft, dass der vorgelagerte RFX-im-Einkauf-Prozess zu träge ist oder die Bedarfsspezifikation unvollständig geliefert wird.

Lieferanten- und Qualitätskennzahlen

Die Lieferantenbewertung fasst Kennzahlen wie Liefertreue, Reklamationsquote, Losgrößenflexibilität und Reaktionszeiten zu einem Gesamtnotenbild zusammen. Qualitätsseitig relevant sind Eingangsprüfquote, Anteil abgelehnter Lieferungen nach Materialfreigabe sowie die Geschwindigkeit von 8D-Prozessen bei Wiederholfehlern. Auf strategischer Ebene messen Unternehmen den Anteil des Einkaufsvolumens mit qualifizierten Lieferanten, die Abdeckung kritischer Materialklassen mit Zweitquellen und den Fortschritt des Lieferantenentwicklungskonzepts bei Schlüssellieferanten – etwa über gemeinsam definierte Verbesserungsziele.

Risiko- und Bestandskennzahlen

Risikoseitig werden der Anteil Einzelquellen-Positionen im kritischen Bereich, die Werte aus der Restricted Substances List (RSL) betroffener Materialien bei Compliance-Themen und die Kennzahl zur Abdeckung von Vertragslaufzeiten gemessen. Bestandsseitig dienen Reichweite, Lagerumschlag und Wert der fehlenden Teile als Brücke zwischen Einkauf und Materialwirtschaft. Bei internationaler Beschaffung können zusätzlich Kennzahlen zur Absicherung von Zahlungsrisiken herangezogen werden, etwa der Anteil des Volumens, der über Instrumente wie das Akkreditivgeschäft abgewickelt wird.

Nachhaltigkeits- und Compliance-Kennzahlen

Zunehmend etablieren sich Kennzahlen zum Anteil zertifizierter Lieferanten, zur CO2-Transparenz des Einkaufsvolumens und zur durchgängigen Erfüllung dokumentierter Vorgaben aus der Präferenzkalkulation bei Zoll- und Ursprungsfragen. Diese Größen sind oft noch weniger standardisiert als klassische KPIs. Praktisch bewährt es sich, mit wenigen klar definierten Kennzahlen zu starten – etwa Anteil des Volumens mit dokumentierten Compliance-Nachweisen – statt viele unbelegte Größen zu erheben. Rechtliche Pflichten im Bereich Nachhaltigkeits- und Lieferkettenthemen sind einzelfallabhängig und sollten juristisch geprüft werden.

Risiken und Kontrollen bei der Arbeit mit Einkaufskennzahlen

Kennzahlensysteme erzeugen Verhalten. Werden sie falsch konstruiert, steuern sie den Einkauf in die falsche Richtung. Aus diesem Grund sind typische Fallstricke und Gegenmaßnahmen Teil eines professionellen KPI-Managements.

Typische Fallstricke

Häufig beobachtete Probleme: Kennzahlen ohne beeinflussbare Ursache, einseitige Preisorientierung

zulasten von Qualität und Termintreue, Kennzahlenvielfalt ohne Priorisierung sowie fehlende Data-Governance. Besonders riskant ist die isolationierte Betrachtung: Wer nur Einsparungen misst, provoziert Lieferantenwechsel zu Billiganbietern mit unzureichender Wertungsmatrix; wer nur OTIF misst, provoziert Bestandspuffer auf Kosten des Working Capitals. Auch Kennzahlen, die aus manipulierbaren Freitextdaten stammen – etwa zu erwartende Liefertermine ohne Pflichtfeldlogik – liefern oft Scheingenaugkeit.

Kontrollen und Validierung

Wirksame Kontrollen sind einfach: Jede Kennzahl wird bei Einführung gegen eine manuelle Stichprobe validiert; Berechnungslogik wird versioniert dokumentiert; Zielwerte werden nicht zentral verordnet, sondern mit den verantwortlichen Einkäufern hergeleitet. Ein vierteljährlicher Review prüft, ob die Kennzahlen noch das steuern, was gesteuert werden soll. Bei Lieferantenkennzahlen ist eine Abstimmung mit dem Lieferanten sinnvoll, damit Bewertungsergebnisse nicht als einseitige Schwarz-Weiß-Rügen, sondern als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen verstanden werden.

Aktuelle Entwicklungen bei Einkaufskennzahlen

Das Kennzahlenset des Einkaufs verändert sich. Neben klassischen Kosten- und Lieferkennzahlen rücken Resilienz, Datenqualität und vorausschauende Analysen in den Vordergrund.

Von rückwärtsgewandten zu prädiktiven Kennzahlen

Klassische Berichte beschreiben die Vergangenheit. Zunehmend ergänzen Unternehmen Frühindikatoren: offene Fristen laufender Preisanfragen, Vorlaufzeiten von Kernmaterialien, Warnkennzahlen zu Zahlungshinweisen von Lieferanten oder die Auslastung kritischer Lieferantenkapazitäten. Solche Frühindikatoren sind in der Praxis weniger exakt, aber zeitnäher. Sie erlauben, Risiken zu adressieren, bevor sie in der Backorder-Quote oder im Premiumfracht-Aufwand sichtbar werden.

Automatisierung und Selbstauskunft

Immer mehr Kennzahlen werden aus ERP- und Einkaufssystemen automatisch erzeugt statt manuell aufbereitet. Das erhöht Frequenz und Datenqualität, verlagert aber die Herausforderung auf die Stammdatenpflege. Parallel greifen viele Lieferantenbewertungen auf strukturierte Selbstauskünfte der Zulieferer zurück, ergänzt durch eigene Prüfschritte. Für kleine und mittlere Zulieferer reduziert das den Erhebungsaufwand, stellt aber höhere Ansprüche an Formate und Abfragezyklen. Wichtig bleibt: Automatisierung ersetzt nicht die fachliche Plausibilisierung der Zahlen.

Kennzahlen über die Unternehmensgrenze hinaus

In Liefernetzwerken werden Kennzahlen zunehmend gemeinsam mit Lieferanten vereinbart – etwa als Zielwerte in Lieferabrufverträgen oder als Bestandteile von Entwicklungsprogrammen. Auch bei Projektverträgen mit Absicherungsinstrumenten wie der Parent Company Guarantee oder festgelegter Governing Law-Bestimmungen spielen messbare Leistungsgrößen eine Rolle, weil sie Streitfälle objektivierbar machen. Der Trend geht zu geteilten Dashboards, in denen beide Seiten denselben Datenstand sehen – eine Voraussetzung für faire Zusammenarbeit.

Typische Kennzahlen

Einsparquote: typischerweise 2–5 % p.a.

gegenüber Referenz- oder Vorjahrespreisen; Abgrenzung Kostensenkung/Kostenvermeidung definieren

Liefertermin-Treue (OTIF): > 95 %

Zielwerte je nach Branche und Kritikalität der Materialien deutlich höher

Backorder-Quote: < 2 %

Anteil nicht verfügbarer Bestellpositionen; Frühindikator für Lieferfähigkeitsrisiken

Durchlaufzeit BANF bis Bestellung: typischerweise 3–10 Werktage

je nach Freigabestufen und Genehmigungslogik

Reklamationsquote: < 1–3 %

Anteil bemängelter Lieferpositionen, material- und branchenabhängig

Anteil Rahmenvertragsbestellungen: > 70 %

hohes Niveau signalisiert strukturierte, kontraktbasierte Beschaffung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 Millionen Euro Einkaufsvolumen führte nach wiederholten Teileengpässen ein Kennzahlensystem ein. Vorher existierten nur der Materialkostensatz und eine monatliche Liste offener Bestellungen – zu spät und zu wenig differenziert, um steuern zu können. Das Team vereinbarte sechs Kernkennzahlen mit schriftlicher Definition, baute eine bereinigte Bestellhistorie auf und verknüpfte die Lieferantenbewertung mit einem Lieferantenentwicklungskonzept für die kritischsten zehn Lieferanten. Nach rund einem Jahr berichtete das Unternehmen von deutlichen Verbesserungen bei Termin- und Mengentreue sowie erstmals belastbaren Einsparnachweisen gegenüber der Geschäftsführung.

- Einführung von OTIF und Backorder-Quote als wöchentliche Frühindikatoren je Werk
- Datenbereinigung des Materialnummernsystems und der Preisquellen vor der ersten Auswertung
- Verknüpfung der Lieferantenbewertung mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen statt Notenliste
- Quartalsweiser Review der Kennzahlenziele gemeinsam mit Produktion und Vertrieb

Fazit

Einkaufskennzahlen verwandeln Beschaffung von einer Vertrauenssache in eine steuerbare Funktion. Entscheidend ist weniger die Zahl der Kennzahlen als deren Qualität: klar definiert, aus belastbaren Daten abgeleitet, beeinflussbar und an echte Einkaufsziele gekoppelt. Unternehmen, die mit fünf bis zehn sauber geführten Kernkennzahlen arbeiten, erzielen in der Praxis meist mehr Wirkung als Systeme mit dutzenden Kennzahlen. Die Investition in Datenbasis und Berechnungslogik amortisiert sich typischerweise schnell. Wer Kennzahlen zusätzlich mit Lieferanten teilt, schafft die Grundlage für eine gemeinsame, messbare Verbesserung über die Unternehmensgrenze hinaus.

Häufige Fragen

Was sind die wichtigsten Einkaufskennzahlen?

Zu den wichtigsten zählen Einsparquote, Liefertermin-Treue (OTIF), Backorder-Quote, Materialkostensatz, Durchlaufzeit von der Bedarfsanforderung bis zur Bestellung und die Ergebnisse der Lieferantenbewertung. Je nach Branche kommen Bestandsreichweite, Reklamationsquote oder Risikokennzahlen zu Einzelquellen hinzu. Entscheidend ist weniger die Länge der Liste als die klare

Definition jeder Kennzahl.

Wie berechnet man die Einsparquote im Einkauf?

Üblich ist die Formel: (Referenzpreis minus Ist-Preis) mal abgenommene Menge, ins Verhältnis gesetzt zum Einkaufsvolumen der Referenzperiode. Als Referenz dienen Vorjahrespreise, Budgetwerte oder verhandelte Zielpreise. Wichtig ist die schriftliche Festlegung, welche Effekte einfließen – etwa Währungseffekte oder Mengenänderungen –, da sonst Ergebnisse nicht vergleichbar sind.

Was bedeutet OTIF im Einkauf?

OTIF steht für On Time In Full und misst den Anteil der Lieferungen, die vollständig und pünktlich eingehen. Die Kennzahl kombiniert Termintreue und Mengentreue und ist damit aussagekräftiger als die reine Termintreue. In der Praxis werden typischerweise Zielwerte deutlich oberhalb von 95 Prozent angestrebt, wobei die konkrete Zielhöhe branchen- und materialabhängig ist.

Wie viele KPIs sollte der Einkauf haben?

In der Praxis haben sich fünf bis zehn Kernkennzahlen bewusst als Steuerungsgrößen bewährt, ergänzt um Detailkennzahlen für operative Auswertungen. Mehr Kennzahlen führen häufig zu Aufwand ohne Fokus. Bewährt ist eine Pyramidenstruktur: wenige Ergebnisgrößen für die Führungsebene, Prozesskennzahlen für das Einkaufsmanagement, Detailgrößen für das Tagesgeschäft.

Welche Daten braucht man für Einkaufskennzahlen?

Grundlage sind vor allem eine saubere Bestellhistorie, konsistente Materialstammdaten inklusive Materialnummernsystem und Materialklassen, Lieferantenstammsätze sowie Qualitätsdaten aus Wareneingang und Reklamationsmanagement. Ohne bereinigte Daten sind Vergleiche über Werke oder Zeiträume meist wertlos. Deshalb sollte die Datenqualitätsprüfung vor der ersten formellen KPI-Auswertung stehen.

Wie werden Lieferanten mit Kennzahlen bewertet?

Typisch ist eine gewichtete Bewertung aus Liefertreue, Qualität, Kostenentwicklung, Service und ggf. Nachhaltigkeitskriterien, zusammengefasst in einer Lieferantenbewertung mit Noten- oder Punkteskala. Die Gewichte werden vorab festgelegt und regelmäßig überprüft. Sinnvoll ist die Abstimmung der Ergebnisse mit dem Lieferanten, damit die Bewertung als Basis für ein Lieferantenentwicklungskonzept dienen kann.