

Delegation of Authority: Kompetenzen im Einkauf klar regeln

Delegation of Authority (DoA) bezeichnet die schriftlich geregelte Übertragung von Entscheidungsbefugnissen innerhalb einer Organisation, insbesondere für vertragliche und finanzielle Zusagen im Beschaffungswesen. Im Einkauf legt die DoA fest, wer welche Verträge zeichnen, welche Bestellwerte freigeben und welche Lieferanten verbindlich binden darf. Sie schafft Transparenz, beschleunigt Prozesse und reduziert das Risiko unautorisierter Verpflichtungen.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Delegation of Authority regelt schriftlich, wer im Einkauf welche Beträge und Entscheidungen verbindlich freigeben darf.
- Typische Bausteine sind Freigabegrenzen Einkauf, mehrstufige Freigabestufen und eine dokumentierte Vertretungsregelung.
- Eine wirksame DoA reduziert Maverick Buying, Beschaffungsbetrug und Haftungsrisiken für Mitarbeitende und Geschäftsführung.
- In der Praxis werden DoA-Regeln häufig in ERP- und E-Procurement-Systemen workflowbasiert abgebildet.
- Die Kompetenzregelung sollte jährlich geprüft und bei Organisations- oder Personalveränderungen zeitnah angepasst werden.

Definition: Delegation of Authority

Delegation of Authority ist die formalisierte Übertragung von Entscheidungsbefugnissen von übergeordneten auf nachgeordnete Ebenen einer Organisation. Sie definiert, welche Rolle welche Entscheidungen bis zu welchem finanziellen oder fachlichen Umfang selbstständig treffen darf.

Abgrenzung zur Vollmacht im rechtlichen Sinne

Die DoA ist primär ein unternehmensinternes Governance-Instrument und regelt, wer intern Entscheidungskompetenzen besitzt. Die Vertretungsmacht nach außen, etwa die Berechtigung, einen Liefervertrag rechtsverbindlich zu unterzeichnen, folgt daraus nicht automatisch und richtet sich nach Handels- und Zivilrecht sowie dem Einzelfall. Unternehmen sollten deshalb intern definierte Kompetenzen und die Rechtsstellung gegenüber Dritten getrennt betrachten und im Zweifel rechtlich prüfen lassen. In der Praxis kombinieren viele Organisationen die DoA mit handelsrechtlichen Prokura- oder Handlungsvollmachtregelungen, damit Innen- und Außenwirkung übereinstimmen.

Anwendungsfelder im Beschaffungswesen

Im Einkauf betrifft die Delegation of Authority unter anderem die Freigabe von Bestellungen und Rahmenverträgen, die Auswahl von Lieferanten bis zu bestimmten Wertgrenzen, die Zustimmung zu Preisänderungen sowie die Entscheidung über Ausschreibungen und Verhandlungsmanagement. Auch fachnahe Themen wie die Zustimmung zu Incoterms CIP oder anderen Lieferklauseln, die Unterschrift

unter Bankgarantie/Bürgschaft-Zusagen und die Freigabe von Qualitätsanforderungen wie einer Prüfanweisung können in eine DoA-Matrix eingebunden sein. Je komplexer die Lieferbeziehungen, desto wichtiger ist eine klare, dokumentierte Kompetenzverteilung.

Bausteine einer wirksamen DoA-Regelung

Eine tragfähige Delegation of Authority besteht aus mehreren aufeinander abgestimmten Elementen. Sie muss für alle Beteiligten klar lesbar, aktuell und im täglichen Prozess verankert sein.

Kompetenzmatrix und Freigabegrenzen

Herzstück ist die Kompetenzmatrix, häufig auch Autorisierungsmatrix genannt. Sie ordnet Rollen und Positionen konkrete Betrags-, Wert- und Themenkompetenzen zu. Typischerweise steigen die Freigabegrenzen Einkauf mit der Hierarchieebene: Ein Sachbearbeiter kann Bestellungen bis zu einem niedrigen Richtwert allein freigeben, höhere Beträge erfordern die Zustimmung von Einkaufsleitung und Geschäftsführung. Wichtig ist, dass Wertgrenzen nicht nur absolute Euro-Beträge umfassen, sondern auch Kategorien unterscheiden, etwa Investitionsgüter, Dienstleistungen oder Materialien, die über die Spend-Taxonomie abgebildet werden. So wird verhindert, dass kritische Kategorien unter Generalgrenzen „durchrutschen“.

Mehrstufige Freigabeprozesse

Über bestimmten Wertgrenzen verlangt eine DoA in der Regel mehrstufige Genehmigungen, bei denen fachliche, kaufmännische und finanzseitige Freigaben kombiniert werden. Praxisüblich ist das Vier-Augen-Prinzip: Anforderer, Fachbereich und Einkauf prüfen unabhängig voneinander. Bei strategischen Themen wie Rahmenverträgen, Serienfreigabeprozess für neue Teile oder Lieferantenverträgen mit langer Laufzeit können zusätzliche Gremien, etwa ein Beschaffungsrat, vorgesehen sein. Die Stufen sollten so gestaltet sein, dass Geschwindigkeit und Kontrolle im Gleichgewicht bleiben; zu viele Freigabeebenen verlängern Durchlaufzeiten und fördern Umgehungen.

Stellvertretung und Abwesenheitsregelung

Eine DoA ist nur praktikabel, wenn sie Vertretungsregeln enthält. Fällt eine freigabeberechtigte Person aus, muss klar sein, wer die Befugnis temporär übernimmt und bis zu welchem Wert. In der Praxis werden Vertretungen häufig automatisch im Workflow-System hinterlegt, mit fester Rangfolge oder festgelegten Stellvertretern. Wichtig ist, dass auch die Vertretung dokumentiert wird, damit spätere Prüfungen nachvollziehen können, wer welche Freigabe im Namen welcher Rolle erteilt hat. Ohne saubere Vertretungsregelung stocken Lieferprozesse gerade bei zeitkritischen Beschaffungen.

Implementierung im Einkaufsprozess

Die Einführung einer Delegation of Authority gelingt nur, wenn sie in Systeme, Prozesse und Schulung gelebter Praxis übersetzt wird. Reine Papierregelungen ohne Prozessverankerung werden regelmäßig umgangen.

Systemische Umsetzung in ERP und E-Procurement

Moderne ERP- und E-Procurement-Systeme bilden DoA-Regeln workflowbasiert ab: Bestellungen, Vertragsänderungen und Reklamationen werden je nach Wert und Kategorie automatisch an die zuständige Freigabestufe geroutet. Häufig wird dies mit kategorialen Regelungen kombiniert, etwa wenn bestimmte Artikelgruppen oder Lieferantenklassen im Lieferantenmanagement zusätzliche Prüfungen

auslösen. Auch angrenzende Prozesse lassen sich anbinden, sofern die Systemarchitektur es erlaubt, etwa Vorgänge rund um Vendor Managed Inventory (VMI) oder Konsignationslager, bei denen die Wertflüsse anders zu bewerten sind als bei klassischen Bestellungen. Entscheidend ist, dass die Systemlogik mit der dokumentierten Matrix übereinstimmt.

Rollen, Schulung und Kommunikation

Mitarbeitende müssen wissen, welche Kompetenzen sie besitzen und welche nicht. Bewährt haben sich kurze Kompetenzsteckbriefe je Rolle, Schulungen beim Onboarding und regelmäßige Auffrischungen, etwa jährlich oder bei größeren Reorganisationsphasen. Einkaufsverantwortliche sollten zusätzlich verstehen, warum Grenzen bestehen: nicht aus Misstrauen, sondern zur Risikobegrenzung und Nachvollziehbarkeit gegenüber Wirtschaftsprüfung, Aufsichtsgremien und Kunden. Eine transparente Kommunikation reduziert die Versuchung, Grenzen durch Aufteilung von Bestellungen zu umgehen, und stärkt die Akzeptanz der Regeln im Alltag.

Schnittstellen zu angrenzenden Prozessen

Die DoA wirkt nicht isoliert. Sie greift mit dem Verhandlungsmanagement zusammen, wenn Verhandlungsspielräume und Abschlusshöhe deckungsgleich definiert sein müssen. Ebenso berührt sie die Qualitätssicherung, wenn Freigaben für Erst- und Serienteile vom Serienfreigabeprozess abhängen, oder die Logistik, wenn Klauseln mit definiertem Incoterms Risikoübergang verbindlich zugesagt werden. Auch außenwirtschaftliche Pflichten wie die Intrastat-Meldung erfordern klar zugewiesene Verantwortlichkeiten. Eine gute DoA-Matrix verweist auf diese Schnittstellen und benennt, wer an welcher Stelle entscheiden oder zustimmen muss.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Delegation of Authority

Ob eine DoA tatsächlich wirkt, lässt sich mit einer Handvoll messbarer Kennzahlen prüfen. Sie zeigen, ob Grenzen eingehalten, Prozesse schnell durchlaufen und Umgehungen erkannt werden.

Compliance- und Prozesskennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind der Anteil der Bestellungen außerhalb definierter Grenzen, die Durchlaufzeit der Freigabeworkflows und der Anteil automatisiert versus manuell freigegebener Vorgänge. In der Praxis streben Organisationen häufig an, über 95 Prozent der Freigaben innerhalb definierter Reaktionszeiten abzuschließen und Umgehungsquoten nahe null zu halten. Ergänzend lässt sich messen, wie häufig Stellvertretungen genutzt werden: sehr hohe Werte deuten auf Engpässe in der eigentlichen Freigabestruktur hin. Alle Kennzahlen sollten kategoriespezifisch betrachtet werden, da etwa indirekte Beschaffungen andere Muster zeigen als Direktmaterial.

Wirtschaftliche Effekte

Neben Compliance zählt die ökonomische Wirkung. Hier eignen sich Kennzahlen wie der Anteil wertrichtig freigegebener Vorgänge, die Anzahl nachträglicher Korrekturen oder Kreditorenreklamationen sowie die Entwicklung der Gesamtbetriebskosten je Beschaffungsvorgang. Wer Engpässe in Freigabestufen erkennt, kann Grenzen oder Stufenzahlen anpassen und so Kapitalbindung und Prozesskosten senken. Auch die Verzinsungseffekte von Zahlungsbedingungen, etwa bei Finanzierungsinstrumenten wie Reverse Factoring, können in Wertgrenzenentscheidungen einfließen, da solche Arrangements häufig höhere Freigabestufen erfordern.

Risiken, Kontrollen und typische Fehlerquellen

Fehlende oder schlampig gelebte Delegation of Authority ist eine der häufigsten Ursachen für Beschaffungsschäden. Systematische Kontrollen reduzieren diese Risiken erheblich.

Typische Risiken ohne klare DoA

Ohne geregelte Befugnisse drohen Maverick Buying, ungewollte Lieferantenbindung, überhöhte Preise und mangelhafte Vertragsbedingungen. Hinzu kommen Betrugsrisiken: Scheinbestellungen, fiktive Lieferanten oder kollusives Zusammenwirken zwischen Einkauf und Lieferant lassen sich leichter begehen, wenn Freigabegrenzen unklar sind oder Kontrollen fehlen. Auch Haftungsfragen entstehen: Mitarbeitende, die über ihre Kompetenz hinaus Zusagen treffen, können persönlich und das Unternehmen wirtschaftlich belasten, etwa bei ungedeckten Zusagen zu Qualität, Lieferterminen oder Garantien.

Kontrollen und interne revision

Bewährte Kontrollen sind periodische Stichprobenprüfungen, vollständige Audit-Trails in den Systemen, automatische Warnungen bei Grenzüberschreitung sowie vier-Augen-Prüfung bei sensiblen Kategorien. Interne Revision sollte die DoA regelmäßig auf Aktualität und Einhaltung prüfen. Bewährt haben sich auch Rotationsprinzipien in kritischen Funktionen und ein dokumentiertes Auditrecht gegenüber Lieferanten, um Zusagen zur Prozess- und Qualitätsfähigkeit verifizierbar zu machen. Ergebnisse aus der Lieferantenleistungsbewertung oder dem Supplier Rating fließen idealerweise in die Entscheidungskompetenzen ein, etwa wenn die Verlängerung eines Rahmenvertrags eine höhere Freigabestufe erfordert.

Häufige Umsetzungsfehler

Typische Fehler sind zu komplizierte Matrizen, die niemand mehr versteht, zu niedrige Grenzen, die Massenanfragen erzeugen, oder Grenzen, die jahrelang nicht aktualisiert wurden. Problematisch ist auch die Kombination aus schwacher Systemunterstützung und hohen manuellen Freigabequoten: Dann wächst der Druck zur Umgehung. Vermeidenswert sind ferner dispositive Grenzwerte ohne Kategorienlogik, so dass strategisch bedeutsame kleine Vorgänge, etwa in der Marktbeobachtung oder bei Probebestellungen, nicht erfasst werden. Regelmäßige Reviews und eine einfache, nachvollziehbare Struktur wirken diesen Fehlern entgegen.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Die Delegation of Authority verändert sich durch Digitalisierung, Regulatorik und dynamischere Lieferketten. Organisationen passen ihre Kompetenzmodelle laufend an neue Anforderungen an.

Automatisierung und Datenbasis

Workflow-Systeme, Datenanalyse und zunehmend KI-gestützte Prüfungen ermöglichen es, Freigaben schneller und kontextbezogener zu routen. Preisanalysen, Lieferantenrisikoscores und historische Mengenstaffel-Daten können als Entscheidungsgrundlage in den Freigabeprozess einfließen. Material Requirements Planning (MRP) liefert Bedarfe, an denen sich Wertgrenzen und Eilentscheidungen orientieren können. Die Tendenz geht zu dynamischen Regeln: Statt starrer Betragsgrenzen entscheiden Kombinationen aus Wert, Kategorie, Lieferantenrisiko und Termindruck über den Freigabeweg.

Compliance, Nachhaltigkeit und Lieferkette

Regulatorische Anforderungen an Lieferketten, Produktkonformität und Nachhaltigkeit erhöhen die Komplexität von Beschaffungsentscheidungen. Themen wie RoHS-Konformität, Safe Launch bei neuen Fertigungsstarts oder soziale Standards in der Lieferkette erfordern zusätzliche Prüf- und Freigabestufen. Viele Unternehmen verankern deshalb in der DoA, dass bestimmte Vertragsinhalte oder Lieferantenklassen fachliche Zusagen von Compliance- oder Qualitätsfunktionen benötigen. Auch 4PL-Modelle und erweiterte Logistikdienstleistungen werden zunehmend als eigene Kompetenzfelder mit definierten Freigaberegeln behandelt.

Internationale Organisationen

In international aufgestellten Unternehmen entsteht häufig ein Spannungsfeld zwischen zentraler Governance und lokaler Handlungsfähigkeit. Bewährt haben sich mehrstufige Modelle: Ein globaler Rahmen definiert Mindeststandards und Höchstgrenzen, lokale Einheiten erhalten darauf aufbauend abgeleitete Kompetenzen. Währungsumrechnungen, länderspezifische Rechtslagen und unterschiedliche Steuervorschriften müssen dabei berücksichtigt werden. Praxisüblich sind jährliche Reviews der globalen Matrix und dezentrale Anpassungen im genehmigten Rahmen, um Handlungsfähigkeit vor Ort zu erhalten.

Typische Kennzahlen

Anteil Freigaben innerhalb Sollzeit: > 95 %

typischer Richtwert für die Einhaltung definierter Reaktionszeiten im Freigabeworkflow

Anteil Bestellungen außerhalb definiertem Kompetenzrahmen: < 2 %

Nicht-Compliance-Rate; Ziel ist ein Wert nahe null

Anteil automatisiert gerouteter Freigaben: > 80 %

hohes Systemunterstützungsniveau reduziert manuelle Umgehungen

Durchlaufzeit Freigabeprozess: < 2 Werktage

typischer Richtwert für Standardbestellungen unterhalb strategischer Schwellen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitenden stellte fest, dass ein erheblicher Teil der Bestellungen ohne definierte Freigabe erfolgte. Nach einer Reorganisation der Einkaufsabteilung führte das Unternehmen eine zweistufige Delegation of Authority ein: Einkäufer erhalten categoryspezifische Kompetenzen bis zu einem niedrigen Richtwert, darunter mehrstufige Freigaben mit Einkaufsleitung und kaufmännischer Leitung. Strategische Rahmenverträge, Bankgarantie/Bürgschaft-Zusagen und Lieferantenverträge über definierte Laufzeiten erfordern die Zustimmung der Geschäftsführung. Die Regeln wurden im ERP-Workflow abgebildet und mit der Spend-Taxonomie verknüpft.

- Einführung einer Kompetenzmatrix mit wert- und kategoriebezogenen Freigabegrenzen Einkauf
- Abbildung der Freigabestufen als automatischer Workflow mit dokumentiertem Audit-Trail
- Verknüpfung von Lieferantenfreigaben mit dem Supplier Rating und der Lieferantenleistungsbewertung
- Jährliches Review der Matrix durch Einkaufsleitung und interne Revision

Fazit

Die Delegation of Authority ist ein zentrales Governance-Instrument für den Einkauf. Sie legt verbindlich fest, wer welche Entscheidungen bis zu welchem Umfang treffen darf, und verbindet damit Handlungsfähigkeit mit Kontrolle. Wirksam wird sie erst durch klare Matrizen, funktionierende Workflows, Vertretungsregeln und regelmäßige Reviews. Unternehmen, die ihre DoA pflegen und messen, reduzieren Risiken, beschleunigen Prozesse und schaffen eine saubere Entscheidungs- und Dokumentationsbasis. Für technische Einkäufer ist sie damit Grundvoraussetzung für professionelles, prüfungsfestes Beschaffungsmanagement.

Häufige Fragen

Was bedeutet Delegation of Authority im Einkauf?

Delegation of Authority bezeichnet die schriftliche Regelung, wer in einer Organisation welche Entscheidungsbefugnisse, insbesondere Freigabe- und Vertragskompetenzen, besitzt. Im Einkauf legt sie fest, wer Bestellungen, Rahmenverträge oder Lieferantenzusagen bis zu welchem Wert verbindlich freigeben darf. Sie ist ein internes Governance-Instrument und ersetzt nicht die handelsrechtliche Vertretungsmacht nach außen.

Wie hoch sollten Freigabegrenzen im Einkauf sein?

Allgemein gültige Werte gibt es nicht, da Branchen, Unternehmensgrößen und Kategorien stark variieren. In der Praxis staffeln sich die Grenzen mit der Hierarchie: niedrige Beträge beim Sachbearbeiter, mittlere bei der Einkaufsleitung, hohe Beträge und Rahmenverträge bei der Geschäftsführung. Wichtig ist, dass Grenzen kategoriespezifisch definiert werden, regelmäßig überprüft werden und die Anzahl der Freigabestufen im Verhältnis zum Kontrollnutzen bleibt.

Was gehört in eine DoA-Matrix?

Typischerweise enthalten DoA-Matrizen Rollen und Positionen, zugeordnete Betrags- oder Themenkompetenzen, mehrstufige Freigaberegeln, Stellvertretungsregelungen sowie Sonderregeln für sensible Bereiche wie Verträge, Investitionen oder Qualitätszusagen. Ergänzend werden Verweise auf fachliche Freigaben aufgenommen, etwa Qualitätsfreigaben im Serienfreigabeprozess oder Zustimmungen zur Auswahl von Lieferklauseln. Die Matrix sollte schriftlich dokumentiert und für alle Beteiligten zugänglich sein.

Wie hängt Delegation of Authority mit dem Vier-Augen-Prinzip zusammen?

Das Vier-Augen-Prinzip verlangt, dass kritische Entscheidungen von mindestens zwei Personen unabhängig geprüft werden. Die DoA legt fest, welche dieser Personen welche Rollen und Befugnisse besitzen. Beide Konzepte ergänzen sich: Die DoA definiert die Kompetenzverteilung, das Vier-Augen-Prinzip sichert die gegenseitige Kontrolle innerhalb dieser Verteilung.

Wer ist für die Delegation of Authority verantwortlich?

Formal erlässt die Geschäftsführung oder das oberste Leitungsorgan die DoA und delegiert Befugnisse weiter. Inhaltlich gestalten meist Einkauf, Finanzen, Compliance und interne Revision gemeinsam. Operativ verantwortlich für Aktualität, Schulung und Prozessverankerung ist häufig die Einkaufsleitung in Abstimmung mit dem Controlling.

Wie oft sollte die DoA überprüft werden?

Praxisüblich ist eine jährliche Überprüfung der kompletten Matrix. Zusätzlich sollte eine Anpassung bei

Reorganisationen, Führungswechseln, Systemumstellungen oder wesentlichen Änderungen des Beschaffungsprofils zeitnah erfolgen. Auch Erkenntnisse aus internen Revisionen oder Lieferantenbewertungen können Anlass für außerplanmäßige Anpassungen sein.