

Maverick Buying: Wenn Einkaufsprozesse umgangen werden

Maverick Buying bezeichnet den Einkauf von Waren und Dienstleistungen außerhalb etablierter Beschaffungsrichtlinien, Rahmenverträge oder freigegebener Bezugsquellen. Der Begriff stammt aus dem Englischen und beschreibt Einkäufer oder Fachabteilungen, die eigenmächtig „abseits der Route“ handeln. In der Praxis führt Maverick Buying häufig zu höheren Kosten, mangelnder Vertragskonformität und erhöhtem Beschaffungsrisiko. Der Artikel erklärt Ursachen, typische Ausprägungen, Messgrößen sowie wirksame Maßnahmen zur Kontrolle und Reduzierung.

Das Wichtigste in Kürze

- Maverick Buying ist der Einkauf außerhalb definierter Beschaffungsprozesse, Verträge oder freigegebener Lieferanten.
- Typische Ursachen sind komplexe Bestellwege, fehlende Transparenz, Zeitdruck und unklare Zuständigkeiten.
- In der Praxis liegen Maverick-Käufe häufig bei 10 bis 30 Prozent des indirekten Einkaufsvolumens, je nach Reifegrad der Prozesse.
- Folgen sind Preisaufschläge, ungenutzte Rahmenkontrakte, Compliance- und Qualitätsrisiken sowie verfälschte Spend-Daten.
- Messbar wird das Phänomen über die Maverick-Rate, den Anteil der Bestellungen ohne gültigen Kontrakt oder Bezugsquellenfreigabe.
- Gegenmaßnahmen umfassen vereinfachte Bestellkataloge, klare Freigabegrenzen, Lieferantenstammdatenpflege und Sensibilisierung der Fachabteilungen.

Definition: Maverick Buying

Maverick Buying beschreibt die bewusste oder unbewusste Umgehung vorgegebener Beschaffungsstrukturen. Beschaffte Leistungen werden weder über vereinbarte Rahmenverträge noch über freigegebene Lieferanten oder definierte Bestellkanäle abgewickelt.

Abgrenzung zu Notfalleinkäufen

Nicht jeder außerkontraktliche Einkauf ist Maverick Buying. Ein berechtigter Notfalleinkauf bei Produktionsstillstand folgt meist einer definierten Ausnahmeption und wird dokumentiert. Maverick Buying dagegen geschieht ohne Freigabe, oft aus Bequemlichkeit oder Unkenntnis. Entscheidend ist, ob eine Regel existiert und bewusst oder fahrlässig übergangen wird. In der Praxis hilft eine klare Definition von Ausnahmekriterien, um legitime Notfälle von echtem Maverick Buying zu trennen und die nachfolgende Analyse nicht zu verzerren.

Bewusste und unbewusste Formen

Bewusstes Maverick Buying entsteht, wenn Fachabteilungen bestehende Prozesse als zu langsam oder restriktiv empfinden und Lieferanten direkt beauftragen. Unbewusstes Maverick Buying resultiert häufig

aus fehlendem Wissen über Rahmenverträge oder aus Katalogen, die den tatsächlichen Bedarf nicht abbilden. Auch mangelhafte Lieferantenstammdatenpflege führt dazu, dass Einkäufer Duplikate oder ungeprüfte Anbieter wählen. Beide Formen erfordern unterschiedliche Gegenmaßnahmen: Schulung und Anreizsysteme im ersten Fall, Prozess- und Datenqualität im zweiten.

Ursachen und typische Ausprägungen

Die Ursachen liegen selten allein bei den Fachabteilungen. Meist ist Maverick Buying ein Symptom für Schwächen im Beschaffungssystem selbst: umständliche Prozesse, unvollständige Kataloge und fehlende Nachvollziehbarkeit.

Prozess- und Systemursachen

Langwierige Freigabeketten, inkonsistente Rechnungsfreigabe-Workflows und fehlende Selbstbuchungsmöglichkeiten für C-Artikel verleiten Anwender zur Umgehung. Wenn der regulierte Weg deutlich mehr Aufwand kostet als eine E-Mail an einen bekannten Lieferanten, sinkt die Prozessakzeptanz. Auch unvollständige Bedarfsanalyse-Ergebnisse oder fehlende Standardisierung tragen dazu bei. Wer die Ursachen systematisch erhebt, startet sinnvollerweise mit einer Prozessbegehung entlang typischer Bestellvorgänge und identifiziert die Reibungspunkte aus Anwendersicht.

Typische Erscheinungsformen

Häufige Beispiele sind Direktbestellungen per Telefon oder E-Mail, Beschaffung über private Kanäle, die Nutzung nicht freigegebener Lieferanten oder Bestellungen oberhalb von Freigabegrenzen ohne entsprechende Unterschrift. Auch das Umbuchen von Budgets zur Umgehung der Budgetierung oder mehrfach wiederholte Kleinstbestellungen unter Schwellenwerten zählen dazu. Im indirekten Bereich wie Bürobedarf, Dienstleistungen und Wartung tritt Maverick Buying typischerweise häufiger auf als im direkten Materialbereich mit definierten Serienfreigaben und Erstbemusterung (EMPB).

Organisatorische Faktoren

Fehlende Internalisierung von Einkaufsrichtlinien, unklare Zuständigkeiten und mangelhafte Kommunikation von Rahmenverträgen begünstigen abweichendes Verhalten. Wenn Einkäufer Rahmenverträge nicht aktiv kommunizieren, wissen Anwender schlicht nicht, welche Konditionen verfügbar sind. In dezentral organisierten Unternehmen mit mehreren Standorten verstärken sich diese Effekte, da lokale Gewohnheiten und persönliche Lieferantenbeziehungen bestehen. Eine klare Governance mit definierten Rollen, Schwellenwerten und Eskalationswegen ist die Voraussetzung für Konformität.

Auswirkungen auf Kosten, Compliance und Datenqualität

Maverick Buying wirkt an mehreren Stellen gleichzeitig: auf Preisniveau, Vertragsdurchsetzung, Risikosituation und Datenbasis für Folgeentscheidungen.

Finanzielle Auswirkungen

Außerkontraktliche Beschaffung verursacht typischerweise Preiszusätze im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich gegenüber ausgehandelten Konditionen, je nach Warengruppe und Marktsituation. Zudem bleiben Rabatte, gestaffelte Konditionen wie Dynamic Discounting und vereinbarte Rahmenmengen ungenutzt. Die Economic Order Quantity (EOQ) kann nicht eingehalten

werden, da Bestellmengen zersplittert werden. Administrativ entsteht zusätzlicher Aufwand durch nachträgliche Kontierungen, Klärungen und abweichende Eingangsrechnungen.

Compliance- und Qualitätsrisiken

Nicht geprüfte Lieferanten bergen Risiken bei Zertifizierungen, etwa fehlende Nachweise wie ein FSC/PEFC-Zertifikat bei Holzprodukten, oder bei Sicherheits- und Datenschutzanforderungen. Verträge ohne Right to Audit oder fehlende Muss- und Kann-Kriterien in der Anfrage schwächen die Durchsetzbarkeit. Qualitativ kann fehlende Serienfreigabe zu abweichenden Bauteilen führen. Regulatorisch drohen Verstöße gegen Prüfpflichten, etwa bei AEO-relevanten Lieferanteninformationen im Zollkontext. Diese Risiken sind im Einzelfall zu prüfen und rechtlich einzuordnen.

Verzerrte Datenbasis

Maverick-Volumen fehlen in Spend-Analysen und verzerren Lieferantenportfolios, Savings Arten und Verhandlungspositionen. Einkäufer verhandeln mit unvollständigen Volumenangaben, Frühwarnindikatoren liefern verzerrte Signale und Supplier Scorecards bilden das reale Verhalten nicht ab. Auch die Budgetierung leidet, da tatsächliche Ausgaben nicht planbar sind. Der Datenverlust wird häufig unterschätzt, weil er schleichend wirkt, und erschwert strategische Entscheidungen über Lieferantenstruktur und Sourcing-Optionen.

Wichtige KPIs und Messung

Ohne Messung bleibt Maverick Buying unsichtbar. Zentrale Kennzahlen machen Umfang, Kostenwirkung und Fortschritt von Maßnahmen transparent.

Kernkennzahlen

Die wichtigste Größe ist die Maverick-Rate: der Anteil außerkontraktlicher Bestellungen am Gesamtvolumen, gemessen an Anzahl oder Wert. Ergänzend sind relevant: die Anzahl aktiver Lieferanten außerhalb des Lieferantenstamms, der Anteil Bestellungen ohne PO („Spend off ledger“), die Durchlaufzeit regulierter Bestellwege sowie die Anzahl nachträglich regulierter Vorgänge. Der Vergleich von Ist-Preisen mit Kontraktpreisen quantifiziert den Preisaufschlag. Kennzahlen sollten nach Warengruppen und Organisationseinheiten ausgewiesen werden, um gezielt anzusetzen.

Messmethodik und Datenquellen

Grundlage sind Bestelldaten, Rechnungsdaten aus dem Rechnungsfreigabe-Workflow und Lieferantenstammdaten. Abgleich von Rechnungseingängen mit POs und Kontrakten identifiziert außerkontraktliche Fälle. Schwierig ist die Zuordnung bei konzernweiten Rahmenverträgen oder unternehmensübergreifenden Bezügen. In der Praxis genügt häufig ein stichprobenartiger, halbjährlicher Review statt einer 100-Prozent-Prüfung. Wichtig ist eine konsistente Definition des Begriffs „kontraktgebunden“, damit Zahlen über Standorte und Perioden vergleichbar bleiben.

Risiken und Kontrollen

Wirksame Kontrolle verbindet Prozessvereinfachung mit Governance-Maßnahmen. Reine Verbote verstärken die Umgehung in der Regel, da sie die Ursachen nicht beseitigen.

Prozessvereinfachung als wirksamste Hebel

Der effektivste Ansatz ist, den regulierten Weg zum einfachsten Weg zu machen: nutzerfreundliche

Kataloge mit freigegebenen Bezugsquellen, vereinfachte Bestellprozesse für C-Artikel, klare Freigabegrenzen und schnelle Abwicklung von Standardanfragen. Zusätzlich helfen definierte Beschaffungsrichtlinien mit Muss- und Kann-Kriterien, Schulungen und transparente Kommunikation verfügbarer Verträge. Ein berechtigter Notfalleinkauf sollte über einen schlanken Ausnahmeprozess mit nachträglicher Dokumentation laufen, damit keine Anreize zur dauerhaften Umgehung entstehen.

Governance und vertragliche Instrumente

Ergänzend wirken Internal Controls: Stichprobenprüfungen, automatische Prüfregelein im Bestellwesen, Vier-Augen-Prinzip bei Schwellenwerten und regelmäßige Abstimmung von Budgetierung und Ist-Ausgaben. Vertraglich lassen sich Konditionen auch bei Direktbestellungen absichern, etwa über Preisbindungen oder eine Non-Solicitation-Klausel zum Schutz vor Abwerbung von Lieferantenkontakten. Right to Audit-Regelungen ermöglichen nachträgliche Prüfung. Rechts- und steuerliche Konsequenzen konkreter Fälle sollten stets im Einzelfall geprüft werden.

Risikoanalyse und prioritäre Warengruppen

Nicht jede Maverick-Rate ist gleich kritisch. Eine Risikoanalyse sollte bewerten, welche Warengruppen und Vorgänge das größte Schadenspotenzial haben: hochwertige Komponenten, regulierte Güter, leistungskritische Dienstleistungen oder Bereiche mit relevanten Zertifizierungspflichten wie PPWR-relevante Verpackungen. Bei diesen Gruppen lohnt eine strikte Kontrolle, während bei niedrigwertigen Konsumartikeln die Prozessvereinfachung im Vordergrund steht. Diese Differenzierung erhöht Akzeptanz, da Fachabteilungen spüren, dass Kontrolle nicht Selbstzweck ist.

Aktuelle Entwicklungen

Digitalisierung und verschärfte Compliance-Anforderungen verändern den Umgang mit Maverick Buying. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an Nachvollziehbarkeit in Lieferketten.

Automatisierung und Self-Service-Beschaffung

Moderne Beschaffungssysteme ermöglichen Selbstbuchung aus freigegebenen Katalogen mit automatischer Kontierung und Freigabe. Damit sinkt die perceived Hürde des regulierten Weges erheblich, ohne Kontrolle aufzugeben. Automatisierte Prüfregelein erkennen Abweichungen in Echtzeit, etwa Bestellungen oberhalb von Grenzwerten oder bei nicht freigegebenen Lieferanten. Gleichzeitig bleibt Systemqualität entscheidend: unvollständige Kataloge und schlechte Lieferantenstammdatenpflege erzeugen neue Umgehungsmotive statt sie zu beseitigen.

Strenge Compliance- und Nachweisanforderungen

Regulatorische Anforderungen an Lieferkette, Nachhaltigkeit und Produktdokumentation nehmen zu. Nachweise wie FSC/PEFC-Zertifikate oder Anforderungen aus der PPWR zu Verpackungen müssen dokumentierbar sein, was außerkontraktliche Bezüge problematisch macht. Auch im Zollkontext verlangt der AEO-Status verlässliche Prozesse entlang der Beschaffung. Maverick Buying schwächt hier nicht nur die Kosteneffizienz, sondern kann unmittelbar die Auditierbarkeit ganzer Lieferketten gefährden. Unternehmen sollten Compliance-Kriterien daher konsequent in Beschaffungsrichtlinien verankern.

Datengetriebene Steuerung

Analytics-Funktionen ermöglichen heute eine kontinuierliche Überwachung statt punktueller Stichproben. Frühwarnindikatoren zeigen ansteigende Maverick-Raten in bestimmten Organisationseinheiten oder Warengruppen frühzeitig an. Verknüpft mit Supplier Scorecards und

Spend-Analysen entsteht ein geschlossener Regelkreis: Messung, Ursachenklärung, Prozessanpassung, erneute Messung. Voraussetzung bleibt saubere Stammdaten. Erfolgreiche Organisationen kombinieren diese Datenbasis mit klarer Governance und einem Verständnis dafür, dass Umgehungsverhalten meist auf echte Prozessdefizite hinweist.

Typische Kennzahlen

Maverick-Rate: typischerweise < 5 %

Anteil außerkontraktlichen Einkaufsvolumens am Gesamtvolumen; im Umfeld unreifer Prozesse häufig 10–30 %

Preisauflschlag außerkontraktlich: häufig 5–20 %

Differenz zwischen Kontrakt- und Ist-Preisen, stark warengruppenabhängig

Anteil Bestellungen ohne PO: typischerweise < 2 %

Umfang direkt beauftragter Vorgänge ohne offizielle Bestellung

Aktive Lieferanten außerhalb Stammdaten: Zielwert 0

Anzahl fakturierender Lieferanten ohne Freigabe im Lieferantenstamm

Durchlaufzeit Standardbestellung: typischerweise 1–3 Tage

Für C-Artikel; lange Laufzeiten sind ein zentraler Umgehungstreiber

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 800 Mitarbeitenden stellte bei einer Spend-Analyse fest, dass rund ein Viertel des indirekten Einkaufsvolumens außerhalb von Rahmenverträgen beschafft wurde. Fachabteilungen bestellten Werkstoffe und Dienstleistungen direkt bei bekannten Ansprechpartnern, häufig per E-Mail, ohne Bestellung und ohne Kontraktpreise. Nachfolgende Eingangsrechnungen mussten aufwändig nachkontiert, Preisauflschläge wurden erst bei der Rechnungsfreigabe sichtbar.

- Analyse der Maverick-Fälle nach Warengruppe, Ursache und Preisauflschlag
- Aufbau eines C-Artikel-Katalogs mit freigegebenen Lieferanten und vereinfachter Freigabe bis zu einem definierten Schwellenwert
- Schulung der Fachabteilungen zur Bedarfsanalyse und Kommunikation verfügbarer Rahmenverträge
- Halbjährliche Stichprobenprüfung mit Right to Audit-Vorbehalt und Auswertung der Maverick-Rate

Fazit

Maverick Buying ist kein reines Disziplinproblem, sondern fast immer ein Indikator für Prozess- und Datenqualität. Unternehmen, die das Phänomen messen, Ursachen systematisch klären und den regulierten Weg attraktiver gestalten, senken Kosten und Risiken deutlich. Wichtig sind eine klare Governance, aktuelle Lieferantenstammdaten, überschaubare Freigabeprozesse und eine differenzierte Betrachtung nach Risikoklassen. Verbote allein verlagern das Problem in private Kanäle. Wer Umgehungsverhalten als Frühwarnindikator versteht, kann daraus gezielte Verbesserungen für Einkauf und Fachabteilungen ableiten.

Häufige Fragen

Was ist Maverick Buying einfach erklärt?

Maverick Buying bedeutet, dass Mitarbeitende Waren oder Dienstleistungen außerhalb der vorgegebenen Einkaufsprozesse beschaffen, etwa ohne Rahmenvertrag, ohne freigegebenen Lieferanten oder ohne offizielle Bestellung. In der Praxis geschieht das meist aus Zeitdruck oder weil der regulierte Weg zu umständlich wirkt. Die Folge sind höhere Preise, Compliance-Risiken und unvollständige Beschaffungsdaten.

Wie hoch ist der Anteil von Maverick Buying in Unternehmen?

Belastbare branchenübergreifende Zahlen gibt es nicht, da das Volumen von Prozessreife und Branche abhängt. In der Praxis werden für den indirekten Einkauf häufig Anteile zwischen 10 und 30 Prozent genannt, mitunter mit höheren Spitzen in dezentral organisierten Unternehmen. Eine eigene Messung der Maverick-Rate über Bestell- und Rechnungsdaten ist deshalb unverzichtbar.

Warum ist Maverick Buying problematisch?

Es verursacht typischerweise Preisaufschläge gegenüber ausgehandelten Konditionen, lässt Rabatte und Rahmenmengen ungenutzt und schwächt die Verhandlungsposition durch verzerrte Spend-Daten. Zudem entstehen Compliance- und Qualitätsrisiken, wenn Lieferanten ungeprüft sind oder Zertifikate und Freigaben fehlen. Auch interne Kontrollen und Budgetierung werden dadurch unreliable.

Wie kann man Maverick Buying reduzieren?

Wirksam sind vor allem vereinfachte Bestellwege mit freigegebenen Katalogen, klare Freigabegrenzen und schlanke Notfallprozesse. Ergänzend wirken Schulungen, transparente Kommunikation verfügbarer Rahmenverträge, saubere Lieferantenstammdaten und regelmäßige Stichprobenprüfungen. Verbote allein beseitigen die Ursachen nicht und verlagern das Verhalten häufig nur in andere Kanäle.

Was sind typische Beispiele für Maverick Buying?

Häufige Beispiele sind Direktbestellungen per E-Mail oder Telefon, Beauftragung nicht freigegebener Lieferanten, Bestellungen oberhalb von Freigabegrenzen ohne Genehmigung und Kleinbestellungen unter Schwellenwerten zur Umgehung des Bestellprozesses. Auch das Umkontieren von Budgets, um Freigaben zu vermeiden, zählt dazu. Schwerpunkt ist meist der indirekte Bereich wie Bürobedarf, Dienstleistungen und Wartung.

Ist Maverick Buying immer absichtlich?

Nein. Neben bewusster Umgehung gibt es unbewusstes Maverick Buying, wenn Mitarbeitende Rahmenverträge nicht kennen, Kataloge den Bedarf nicht abdecken oder Stammdaten inkonsistent sind. Die Unterscheidung ist wichtig, weil bewusstes Verhalten auf Anreiz- und Kommunikationsprobleme verweist, unbewusstes Verhalten eher auf Prozess- und Datenmängel. Gegenmaßnahmen sollten entsprechend unterschiedlich ansetzen.