

Source-to-Contract (S2C): Vom Bedarf zum wirksamen Liefervertrag

Source-to-Contract (S2C) bezeichnet den gesamten Prozess von der Bedarfsidentifikation über die Vergabe bis zum verbindlichen Vertragsabschluss mit einem Lieferanten. Der Begriff umfasst typischerweise Bedarfsanalyse, Lieferantenmarktrecherche, Preisanfrage, Angebotsbewertung, Verhandlungsmanagement und Vertragsabschluss. S2C endet dort, wo der operative Einkauf beginnt, und bildet damit die strategische Schnittstelle zwischen Fachbereich und Lieferantenbasis.

Das Wichtigste in Kürze

- Source-to-Contract deckt alle Schritte von der Bedarfsermittlung bis zum abgeschlossenen Liefervertrag ab.
- Zum S2C-Prozess gehören typischerweise Vergaberichtlinien, Preisanfrage, Angebotsvergleich und Verhandlungsmanagement.
- Der Übergang zu Procure-to-Pay (P2P) erfolgt mit Vertragsunterzeichnung bzw. Freigabe der ersten Bestellung.
- S2C-Automatisierung reduziert Durchlaufzeiten häufig deutlich und verbessert die Nachvollziehbarkeit von Vergabeentscheidungen.
- Kennzahlen wie Spend under Management und PO Cycle Time machen den Prozessreifegrad messbar.
- Rechtliche Prüfungen, etwa zu Vergaberichtlinien und AGB, gehören zwingend in den S2C-Abschluss.

Definition: Source-to-Contract (S2C)

Source-to-Contract (S2C) ist die Bezeichnung für den strategischen Einkaufsprozess von der Feststellung eines Bedarfs bis zum rechtlich wirksamen Kontrakt mit einem Lieferanten. Er grenzt sich vom nachgelagerten Procure-to-Pay-Prozess ab, der Bestellung, Warenempfang und Rechnungsverarbeitung umfasst.

Abgrenzung zum Procure-to-Pay (P2P)

Während S2C die Gestaltung der Geschäftsbeziehung leistet, bildet P2P deren operative Abwicklung ab. In der Praxis trennen viele Unternehmen die Systemwelten: S2C läuft in E-Sourcing- oder Contract-Management-Lösungen, P2P in ERP-Systemen mit Bestellwesen. Der Übergangspunkt ist der kontraktbelegte Rahmenvertrag, aus dem Freigabeaufträge abgeleitet werden können. Ein sauberer Schnitt verhindert Doppelarbeit und mündliche Nebenabreden. Wichtig ist auch die Verzahnung mit dem Vier-Augen-Prinzip (P2P), damit Bestellfreigaben den vertraglichen Konditionen folgen.

Typische Prozessschritte

Ein klassischer S2C-Zyklus beginnt mit Bedarfs- und Marktanalyse, gefolgt von der Erstellung eines Lasten- oder Pflichtenhefts. Darauf folgen Lieferantensuche, Ausschreibung bzw. Preisanfrage,

Angebotsbewertung, Verhandlungsmanagement und schließlich Vertragsabschluss. Bei Standardmaterialien kann der Zyklus wenige Wochen dauern, bei investiven oder kritischem Material typischerweise mehrere Monate. Je nach Vergaberichtlinien des Unternehmens sind Zwischenpräsentationen, Musterlieferung oder Vor-Ort-Audits eingeschaltet, bevor der Vertrag unterschrieben wird.

Strategische Bedeutung

Über 60 bis 80 Prozent der Materialkosten eines Industrieanbieters werden häufig im S2C-Prozess festgelegt, weil dort Preise, Zahlungsbedingungen und Rahmenlaufzeiten vereinbart werden. Wer den Prozess strukturiert betreibt, erhöht zugleich den Anteil an Spend under Management, also dem Beschaffungsvolumen, das aktiv gesteuert wird. Das macht den Einkauf planbarer und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten.

Methoden und Vorgehen im S2C-Prozess

Ein wirksamer S2C-Prozess folgt einer klar definierten Sequenz mit festen Meilensteinen, Entscheidungsgremien und Dokumentationspflichten. Die Vorgehensweise variiert je nach Warengruppe, Wettbewerbsintensität und Risiko.

Bedarfsanalyse und Spezifikation

Am Anfang steht die präzise Beschreibung des Bedarfs: technisches Pflichtenheft, Stückzahlen, Zeithorizont und Zielkostenrechnung. Bei Entwicklungsteilen fließen Variantenmanagement-Überlegungen ein, um die Anzahl individueller Komponenten und damit den Beschaffungsaufwand zu begrenzen. Vage Spezifikationen führen erfahrungsgemäß zu nachträglichen Preisänderungen und Reibungsverlusten. Die Einbindung von Fachbereich, Konstruktion und Qualität vor der Ausschreibung ist daher in der Praxis ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ausschreibung, Preisanfrage und Angebotsbewertung

Die Preisanfrage erfolgt strukturiert, häufig über E-Sourcing-Plattformen mit einheitlichen Anfragevorlagen und definierten Antwortfristen. Ein Warengruppenboard hilft, Vorgehen, Zielsetzung und Kriterien je Warengruppe konsistent festzulegen. Bei der Bewertung werden Preis, Gesamtbelastung, Qualität, Logistikkonzept und Nachhaltigkeitskriterien gewichtet. Vergaberichtlinien des Unternehmens schreiben dabei fest, wer Angebote einholen muss, welche Schwellenwerte für Mehrfachangebote gelten und wer entscheiden darf.

Verhandlung und Vertragsabschluss

Im Verhandlungsmanagement werden nicht nur Preise, sondern auch Payment Terms, Preisanpassungsklauseln, Eskalationswege und Haftungsbegrenzungen verhandelt. Bei kritischen Materialien gehören Verpflichtungserklärungen zum Serienanlauf (SOP), Kapazitätzusagen und Regellieferzeiten in den Kontrakt. Vor der Unterschrift sind rechtliche Prüfungen vorgesehen, insbesondere bei langlaufenden Rahmenverträgen und internationalen Lieferanten. Der abgeschlossene Vertrag wird dokumentiert, im Vertragsmanagement hinterlegt und an die Bestellsysteme übergeben.

Wichtige KPIs im Source-to-Contract

S2C lässt sich über Durchlaufzeiten, Deckungsgrade und Qualität der verabschiedeten Kontrakte

messen. Die Kennzahlen dienen zugleich als Steuerungsgröße gegenüber der Geschäftsführung.

Zeit- und Prozesskennzahlen

Zentrale Messgrößen sind die S2C-Durchlaufzeit vom Bedarfsmeldung bis Vertragsabschluss sowie der Anteil der Ausschreibungen, die innerhalb der geplanten Fristen abgeschlossen werden. Vergleiche zur PO Cycle Time zeigen, ob vertragliche Rahmenbedingungen tatsächlich in effiziente operative Bestellungen überführt werden. Verzögerungshäufigkeit und Nachverhandlungsquoten deuten auf Schwächen in der Spezifikation oder Kalkulation hin.

Wert- und Qualität kennzahlen

Spend under Management misst den Anteil des Beschaffungsvolumens, das über aktive Rahmenverträge abgewickelt wird; in reifen Einkaufsorganisationen liegt er typischerweise über 70 Prozent. Weitere Indikatoren sind die erzielte Einsparung gegenüber Baseline-Preisen, die Anzahl qualifizierter Angebote pro Preisanfrage und die Ergebnisqualität gemessen an der Lieferantenleistungsbewertung nach Vertragsbeginn.

Risiken und Kontrollen im S2C-Prozess

Ohne klare Kontrollen drohen mündliche Abweichungen, unklare Verantwortlichkeiten und wirtschaftliche Nachteile nach Vertragsabschluss. Präventive Kontrollen und dokumentierte Entscheidungen sind deshalb Pflicht.

Typische Risiken

Häufige Fehlerquellen sind unvollständige Spezifikationen, fehlende Marktrecherche bei vermeintlich monoclosen Lieferanten, unterschätzte Wechselkursrisiken bei internationalen Beschaffungen und unklare Zuständigkeiten in der Angebotsbewertung. Auch mündliche Zusagen während der Verhandlung, die später nicht in den Vertrag übernommen werden, verursachen in der Praxis Streitfälle. Nachträgliche Anpassungen des Pflichtenhefts während laufender Vergabe verlängern den Prozess und verschlechtern die Vergleichbarkeit der Angebote.

Kontroll- und Governance-Maßnahmen

Wirksame Kontrollen umfassen das Vier-Augen-Prinzip bei Vergabeentscheidungen, dokumentierte Bewertungskriterien vor Öffnung der Angebote sowie definierte Freigabestufen je Volumen und Risiko. Eine Währungsabsicherung (FX) oder Preisintervallklauseln schützen bei Fremdwährungsverträgen. Zu prüfende Verträge sollten im Einzelfall rechtlich – etwa hinsichtlich AGB, Haftung und Termination for Cause – durch Fachleute bewertet werden. Compliance-Prüfungen zu Vergaberichtlinien und Antikorruptionsvorgaben ergänzen den Kontrollrahmen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung im S2C

Digitalisierung, Datenqualität und Nachhaltigkeitsanforderungen verändern den S2C-Prozess spürbar. Unternehmen arbeiten zunehmend mit strukturierten Lieferantendaten und unterstützenden Analysetools.

Automatisierung und Datenbasis

E-Sourcing-Plattformen standardisieren Preisanfragen, vereinfachen den Angebotsvergleich und schaffen eine prüfbare Dokumentenkette. Auswertungen zu Lieferantenleistungsbewertung und

historischen Preisen fließen zunehmend automatisiert in neue Ausschreibungen ein. Ein gepflegter Teilekatalog mit Norm- und Wiederholteilen reduziert Doppelvergaben und erhöht die Menge der Bündelungen. Künstliche Intelligenz wird in der Praxis für Vorbereitung, Angebotsanalyse und Vertragsentwürfe eingesetzt, ersetzt aber nicht die fachliche Bewertung.

Lieferantenrisiken und Nachhaltigkeit

Supplier Lifecycle Management (SLM) verlagert Qualifizierung, Risikoprüfung und Nachhaltigkeitsbewertung früher in den Prozess, also vor die Vertragsvergabe. Lieferkettengesetze und CSRD-Anforderungen erhöhen den Informationsbedarf, etwa zu Emissionswerten und Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Auch Resilienz spielt eine größere Rolle: Dual Sourcing, Vertikale Integration als strategische Option und längere Sicherheitszeitpuffer werden in der Vergabeentscheidung explizit berücksichtigt.

Verzahnung mit operativen Prozessen

Ein guter S2C-Prozess endet nicht mit der Unterschrift, sondern überträgt vertragliche Regeln in die operative Disposition im Einkauf und den Payment Run. Klare Übergaben an die Logistik, inklusive definierten Versand- und Verpackungsvorgaben, verhindern Reibungsverluste. Werkzeugumlauf, Musterlieferung-Freigaben und Bemustungstermine werden ebenfalls in den Kontrakt integriert, damit der Serienanlauf (SOP) planbar bleibt.

Typische Kennzahlen

S2C-Durchlaufzeit: 4–16 Wochen

Je nach Warengruppe und Komplexität; Standardteile deutlich schneller als Investitionsgüter.

Spend under Management: > 70 %

Anteil des Volumens unter Rahmenverträgen; typischer Richtwert reifer Einkaufsorganisationen.

Qualifizierte Angebote pro Preisanfrage: >= 3

Gilt als Mindestzahl für belastbare Vergabeentscheidungen.

Baseline-Einsparung: 2–8 %

Übliche Einsparung über Ausschreibungen im Vergleich zur Baseline; stark warengruppenabhängig.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern vergab die Blechbearbeitung bisher an einen Stammgeber ohne formalen Prozess. Bei einer Preiserhöhung von über zehn Prozent fehlte die Verhandlungsgrundlage. Das Unternehmen führte einen strukturierten S2C-Zyklus ein.

- Erstellung eines Pflichtenhefts inklusive Toleranzen, Werkstoffvorgaben und Mengenprognose auf Basis der Verbrauchsprognose
- Strukturierte Preisanfrage an fünf neue Bewerber über eine einheitliche Ausschreibungsvorlage mit definierten Bewertungskriterien
- Verhandlungsmanagement mit Zielkostenrechnung und anschließendem Rahmenvertrag über zwei Jahre inklusive Preisintervallklausel
- Übergabe an die Disposition im Einkauf und Etablierung einer Lieferantenleistungsbewertung ab Serienanlauf (SOP)

Fazit

Source-to-Contract (S2C) ist der strategische Kern des Einkaufs, weil hier Preise, Konditionen und Lieferverpflichtungen für lange Zeiträume festgelegt werden. Ein strukturierter Prozess mit klaren Vergaberichtlinien, sauberer Spezifikation und dokumentierten Entscheidungen senkt Risiken und erhöht die Verhandlungsstärke. Messbare Kennzahlen wie Spend under Management und Durchlaufzeiten machen den Reifegrad transparent. Die Digitalisierung unterstützt Standardisierung und Dokumentation, ersetzt aber nicht fachliche Bewertung und Verhandlungskompetenz. Wer S2C und P2P sauber verzahnt, schafft die Grundlage für kosteneffiziente und resiliente Lieferbeziehungen.

Häufige Fragen

Was bedeutet Source-to-Contract?

Source-to-Contract bezeichnet den strategischen Einkaufsprozess von der Bedarfsermittlung bis zum abgeschlossenen Liefervertrag. Dazu gehören typischerweise Marktanalyse, Preisanfrage, Angebotsbewertung, Verhandlung und Vertragsabschluss. Abgegrenzt wird der Prozess gegenüber Procure-to-Pay, das die operative Abwicklung von Bestellung bis Zahlung umfasst.

Was ist der Unterschied zwischen S2C und P2P?

S2C gestaltet die Geschäftsbeziehung: Spezifikation, Vergabe, Verhandlung und Vertrag. P2P wickelt das Geschäft operativ ab: Bestellung, Warenempfang, Rechnungsprüfung und Zahlung. Der Übergang liegt am abgeschlossenen Rahmenvertrag, aus dem im P2P-Prozess Freigabeaufträge generiert werden.

Welche Schritte gehören zum S2C-Prozess?

Typische Schritte sind Bedarfsanalyse, Erstellung des Pflichtenhefts, Lieferantensuche, Preisanfrage, Angebotsbewertung, Verhandlungsmanagement und Vertragsabschluss. Je nach Warengruppe kommen Musterlieferung, Lieferantenaudits oder Nachhaltigkeitsprüfungen hinzu. Der Prozess endet mit der Dokumentation des Vertrags und der Übergabe an den operativen Einkauf.

Welche KPIs misst man im Source-to-Contract?

Zentrale Kennzahlen sind die S2C-Durchlaufzeit, der Anteil an Spend under Management, erzielte Einsparungen gegenüber Baseline und die Anzahl qualifizierter Angebote pro Ausschreibung. Ergänzend dienen die Lieferantenleistungsbewertung nach Vertragsbeginn und die PO Cycle Time als Qualitätsindikatoren. Die Werte sollten je Warengruppe differenziert betrachtet werden.

Wie lange dauert ein S2C-Prozess?

Die Dauer hängt stark von Materialart und Komplexität ab. Standardteile mit klaren Spezifikationen lassen sich häufig in wenigen Wochen vergeben, während kritische oder investive Güter mehrere Monate beanspruchen. Gute Vorbereitung des Pflichtenhefts und vorab definierte Bewertungskriterien verkürzen den Prozess erfahrungsgemäß deutlich.

Worauf ist bei der Vertragsausschreibung rechtlich zu achten?

Wichtig sind eindeutige Vertragsunterlagen, klare AGB-Regelungen, prüfbare Vergaberichtlinien und dokumentierte Bewertungskriterien. Bei internationalen Verträgen sollten Währungs-, Preis- und Rechtswahlklauseln verhandelt werden. Die Angabenumfang für Haftung, Gewährleistung und Termination for Cause sollte vor Unterschrift rechtlich geprüft werden; die konkrete Bewertung ist einzelfallabhängig.