

Vom Verwalter von Budgets zum strategischen Partner.

Wie CHROs und Personalleiter ihre Leadership-Investitionen messbar machen – und warum strukturierter Einkauf der entscheidende Hebel ist.

»HR kennt die Qualitätskriterien. Einkauf kennt die Konditionenmodelle. Gemeinsam entstehen messbare Ergebnisse.«

Für CHROs und Personalleitende in Industrie, IT, Pharma und Gesundheitswesen ab 500 Mitarbeitenden – die Leadership-Investitionen strukturiert, messbar und mit Wirkungsnachweis steuern wollen.

1 · Das Problem – warum Leadership-Investitionen so selten wirken

Unternehmen investieren 250.000 € und mehr pro Jahr in Leadership-Dienstleistungen. Coaching. Training. Assessment. Executive Development. Business Schools. Und trotzdem verlassen die besten Talente das Unternehmen. Trotzdem scheitern Transformationen. Trotzdem sitzt das Thema Führungskultur jedes Quartal wieder auf der Agenda.

Das Problem liegt nicht in den Programmen. Es liegt darin, wie sie eingekauft werden.

Wie es meistens läuft:

Was fehlt	Konkrete Konsequenz
HR kauft über Empfehlung	Kein strukturierter Auswahlprozess · kein RFP · kein Wirkungsnachweis · Anbieter wechseln auf Zuruf
Einkauf zu spät eingebunden	Vertragsprüfung statt Kategorie-Strategie · keine PSL · keine Rahmenverträge
Keine Wirkungsmessung	In unter 10% der Unternehmen gibt es KPIs für Leadership-Investitionen · Budget wird jährlich hinterfragt
Jeder beauftragt selbst	30–60 aktive Anbieter · kein Bündelungseffekt · Tagessätze 20–40% über Markt
Keine Governance	Keine Rollenklarheit zwischen HR, Einkauf und Business · DACI nicht definiert

Das Ergebnis: Programme verpuffen. Budget wird gekürzt weil Ergebnisse nicht sichtbar sind. Die Position von HR im Unternehmen schwächt sich.

»Das Problem ist nicht das Programm – es ist der fehlende Einkaufsprozess.«

2 · Die 3 unbequemen Wahrheiten

Diese drei Realitäten entscheiden ob Leadership-Investitionen wirken – unabhängig davon welche Anbieter ausgewählt werden. Sie sind unbequem, weil sie bedeuten: das Problem sitzt nicht beim Anbieter, sondern im Einkaufsprozess.

T1 · Die meisten Programme kommen zu früh.

Wirksame Führung setzt voraus, dass Strategie, Struktur und Prozesse klar genug sind. In den wenigsten Unternehmen ist das der Fall. Wer ein Führungsprogramm startet, bevor diese Basis steht, verbrennt Geld – nicht weil der Anbieter schlecht ist, sondern weil die Reihenfolge falsch ist.

Frage für CHROs: Hat Ihr Unternehmen eine klare Strategie, funktionierende Prozesse und eindeutige Verantwortlichkeiten? Falls nicht: investieren Sie zuerst in die Basis.

T2 · Programme schaffen eine 2-Klassen-Gesellschaft.

Führungskräfte werden entwickelt. Fachkräfte nicht. Obwohl in wissensintensiven Unternehmen – Industrie, IT, Pharma – beide gleich entscheidend für Performance und Retention sind. Das Ergebnis: Fachkräfte fühlen sich abgehängt. Sie gehen.

Frage für CHROs: Wie hoch ist Ihre Fachkräfte-Fluktuation – und wie viel davon ist auf fehlende Entwicklung zurückzuführen? Replacement Cost pro Fachkraft: 80–150% des Jahresgehalts.

T3 · Gesundes Wachstum braucht alle drei Ebenen.

Individuum, Führung und Organisation müssen gleichzeitig adressiert werden. Wer nur eine Ebene optimiert, scheitert an den anderen beiden. Eine Führungskraft die exzellent gecoacht wurde, aber in dysfunktionale Strukturen zurückkehrt, wird scheitern.

Frage für CHROs: Welche Ebene vernachlässigen Sie gerade – und was kostet Sie das in Performance und Retention?

3 · Was strukturierter L&DP-Einkauf für CHROs bedeutet

Strukturierter L&DP-Einkauf ist nicht Procurement statt HR. Es ist HR und Einkauf gemeinsam – mit klarer Aufgabenteilung und gemeinsamer Sprache.

»HR kennt die Qualitätskriterien. Einkauf kennt die Konditionenmodelle. Gemeinsam entstehen messbare Ergebnisse.«

Die 3 Kernelemente

Nutzwertanalyse statt Bauchgefühl

Qualität und Konditionen werden getrennt bewertet. HR definiert die Qualitätskriterien (Methodik, Zertifizierung, Wirkungsnachweis, Passung). Einkauf vergleicht die Konditionen in Euro – Tagessatz, Jahresvolumen, Delta zum günstigsten Anbieter. Am Ende steht eine kaufmännische Frage: Was kostet es uns, den besten Anbieter zu nehmen statt den zweitbesten?

DACI statt RACI

Driver: Einkauf steuert den Beschaffungsprozess. Approver: CHRO genehmigt Kategorie-Strategie und Einzelaufträge ab Schwellenwert. Contributor: HR Business Partner bringt fachliche Qualitätskriterien ein. Informed: Betriebsrat – bei Systemen die Mitarbeiterdaten verarbeiten von Beginn an eingebunden.

KPI-Annex als Vertragsstandard

Kein Vertrag ohne messbares Ziel. Baseline-Messung vor Programmbeginn. Midpoint-Check nach 3 Monaten. Endmessung. Follow-up nach 6 Monaten. Bonus/Malus-Klausel bei vereinbarten KPIs. Das verändert das Gespräch mit dem CFO fundamental.

Was CHROs konkret gewinnen

Hebel	Wirkung für HR
Messbarkeit	Endlich belastbare Antwort auf die CFO-Frage: Was hat das gebracht?
Anbieterqualität	Strukturierter Auswahlprozess statt Empfehlungsnetzwerk · Qualitätsstandards vertraglich
Interner Einfluss	HR spricht die Sprache von Vorstand und CFO: Investment, ROI, Governance
Budgetsicherheit	ROI-Nachweis verhindert Budgetkürzungen in der nächsten Sparrunde
Risikoschutz	Kein Coach mehr der auf Empfehlung kommt ohne geprüfte Qualifikation

4 · Die 12 Kategorien – Überblick und HR-Insights

Strukturierter L&DP-Einkauf beginnt mit der Frage: In welchen Kategorien beschaffen wir? Erst die Kategorie-Definition ermöglicht sinnvolle Anbieterauswahl, Qualitätsstandards und Wirkungsmessung.

Kategorie	HR-Qualitätskriterium	Einkaufs-Insight
Kat. 1 · Executive Coaching	ICF/DBVC-Zertifizierung · Supervisionsnachweis	PSL ab 3 Coaches · Tagessatz 1.200–2.500 €
Kat. 2 · Training & Seminare	Transferkonzept · Didaktik · Trainerreferenzen	Volumenstärkste Kat. · PSL mit 3–8 Kernanbietern
Kat. 3 · Assessment & Diagnostik	DIN 33430 · Validität · Normierung	Hohe Fehlbesetzungskosten bei schlechter Qualität
Kat. 4 · Mentoring & Peer Learning	Matching-Qualität · Programm-Design	Make-or-Buy bewusst entscheiden
Kat. 5 · OE & Kulturentwicklung	ISO 20700 · Systemischer Ansatz	KPI-Definition vor Beauftragung zwingend
Kat. 6 · Führungs- & Orgberatung	Unabhängigkeit · Scope-Klarheit	Tagessätze 2.000–4.000 € · klarer Output
Kat. 7 · Leadership Analytics	Validität · Erklärbarkeit · Betriebsrat	DSGVO und EU AI Act als K.O.-Kriterien
Kat. 8 · Business Schools	Akkreditierung · Faculty · Praxisrelevanz	RFP auch für Custom Programs · ROI im Vertrag
Kat. 9 · Onboarding & Transition	Transition-Methodik · Erste-100-Tage-Ansatz	Standard ab Bereichsleitererebene
Kat. 10 · Coaching-Plattformen	Coach-Qualität · Matching-Algorithmus	Nutzungs-KPIs vertraglich · kein Shelfware-Risiko
Kat. 11 · Digital Learning & KI	Didaktik · Kuration · Transfersicherung	SCORM/xAPI als Standard · Anti-Shelfware
Kat. 12 · Leadership Performance	Evidenzbasierung · Vertraulichkeit	§ 20 SGB V bis 600 €/MA/Jahr Förderung

5 · ROI: Was CHROs konkret gewinnen

Der Business Case für strukturierten L&DP-Einkauf hat drei Dimensionen. Alle drei sind für das CFO-Gespräch relevant.

Dimension 1 · Kosteneinsparung (direkt messbar)

Hebel	Konservative Schätzung (Basis: 5 Mio. € Spend)
Vendor Consolidation & Rahmenverträge (-20%)	1.000.000 €/Jahr
Effizienz: weniger HR-Aufwand durch Standardisierung	400.000 €/Jahr
Teilsumme Cost Savings	1.400.000 €/Jahr

Dimension 2 · Retention (oft unterschätzt)

Hebel	Konservative Schätzung (200 FK · 500 Fachkräfte)
5 vermiedene FK-Abgänge × 150.000 € Replacement Cost	750.000 €/Jahr
5 vermiedene Fachkräfte-Abgänge × 100.000 € Replacement Cost	500.000 €/Jahr
Teilsumme Retention	1.250.000 €/Jahr

Dimension 3 · Performance & strategische Position

Hebel	Wirkung
+3% Produktivität durch bessere Programmqualität (20 Mio. € Payroll)	600.000 €/Jahr
HR als strategischer Partner: ROI-Nachweis sichert Budgets	Budgetstabilität · interner Einfluss
Sinkende Beratungskosten ab Jahr 2 durch Enablement	300.000 €/Jahr

TOTAL VALUE
3.550.000 €/Jahr

ROI
≈ 9x · Payback < 6 Wochen

6 · Nächster Schritt

Der Quick-Check ist der strukturierte Einstieg in professionellen L&D-Einkauf – ohne Commitment, ohne Folgeauftrag-Druck.

Was Sie in 90 Minuten bekommen

- Reifegrad-Profil in 5 Dimensionen: Strategie · Governance · Prozesse · Capabilities · Culture
- Spend-Einschätzung: erste Größenordnung des Optimierungspotenzials in Ihren Top-Kategorien
- Top-3-Handlungsfelder mit Priorität – intern sofort kommunizierbar
- 1-Seiter als Zusammenfassung – innerhalb 24 Stunden nach dem Gespräch

Die 5 Stufen des Prozesses

Stufe	Inhalt & Deliverable
1 · Quick-Check	90 Min. · Reifegrad-Dashboard · ROI-Potenzial · Handlungsfelder
2 · Diagnose	HR + Einkauf + Business · Spend-Analyse · Perception Gap · Report
3 · Zielbild & Roadmap	PSL-Konzept · KPI-Framework · priorisierter Maßnahmenplan
4 · Strategic Sourcing	RFPs · Anbieterqualifizierung · Verhandlung · Rahmenverträge
5 · Enablement	HR lernt es selbst – oder Einkauf übernimmt die Kategorie dauerhaft

Über Henning Russlies

Diplom-Ingenieur Bergbau · DBVC-zertifizierter Management Coach · Strategischer Einkäufer (RWE) · Berater (Accenture) · unabhängig & ohne Provisionen.

Ich bin der einzige unabhängige Berater in Deutschland an der Schnittstelle von HR und Einkauf für Leadership-Dienstleistungen. Ich verdiene nicht daran, welchen Anbieter Sie wählen. Mein einziges Interesse: dass Ihre Leadership-Investition wirklich wirkt – messbar, mit Wirkungsnachweis im Vertrag.

Quick-Check buchen

90 Min · kostenlos · kein Commitment

Henning Russlies

+49 172 4717278

henning@henningrusslies.com

henningrusslies.com

Henning Russlies UG (i.G.) · Hochheim am Main · Rhein-Main-Gebiet · bundesweit tätig · Mai 2026

Alle Zahlen basieren auf öffentlich verfügbaren Marktdaten und Praxiserfahrung. Keine Gewähr für Einzelfallzutrefflichkeit.