

Leadership-Dienstleistungen als Einkaufskategorie.

12 Kategorien · Nutzwertanalyse · PSL · Governance – was CPOs und Einkaufsleiter wissen müssen.

»HR kauft über Empfehlung. Einkauf prüft den Vertrag – wenn überhaupt. Das ist kein strategischer Einkauf. Das ist Wildwuchs.«

Für CPOs und Einkaufsleiter in Industrie, IT, Pharma und Gesundheitswesen ab 500 Mitarbeitenden – die Leadership-Dienstleistungen als vollwertige Beschaffungskategorie aufstellen wollen.

1 · Warum Leadership-Dienstleistungen eine Einkaufskategorie sind

Coaching. Training. Assessment. Executive Development. Business Schools. Kulturberatung. Lernplattformen. Das sind Dienstleistungskäufe – mit Tagessätzen, Rahmenvertragspotenzialen, Lieferantenkonsolidierung und messbarer Qualität.

Trotzdem behandeln die meisten Unternehmen sie wie Overhead.

Was Einkauf in dieser Kategorie meistens vorfindet:

Was fehlt	Konkrete Konsequenz
Kein Spend-Überblick	30–60 aktive Anbieter · kein Rahmenvertrag · kein Bündelungseffekt · Tagessätze 20–40% über Markt
Keine Einbindung des Einkaufs	HR beauftragt direkt · Einkauf wird erst beim Vertragsabschluss informiert – wenn überhaupt
Keine PSL	Jede Führungskraft wählt selbst · kein Qualitätsstandard · kein Wirkungsnachweis
Kein KPI-Annex	Verträge ohne Wirkungszusagen · kein Bonus/Malus · keine Exit-Klausel
Keine Governance	DACI nicht definiert · Einkauf ohne Kategorie-Strategie · keine Zuständigkeiten

Leadership-Dienstleistungen sind die am schlechtesten eingekaufte Kategorie im deutschen Mittelstand und in der Industrie. Das Einsparpotenzial liegt bei 15–25% des Gesamtspends – bevor Effizienz- und Performance-Effekte überhaupt berücksichtigt werden.

»Was professioneller Einkauf liefert: Spend-Transparenz. Vendor Consolidation. Nutzwertanalyse. KPI-Annex. DACI-Governance.«

Was strukturierter L&DP-Einkauf konkret bedeutet:

- Vollständiger Spend-Überblick: welche Kategorien, welche Anbieter, welche Volumina
- PSL Tier 1/2 mit Rahmenverträgen, Volumenrabatten und Exit-Klauseln
- Nutzwertanalyse: Qualität und Konditionen getrennt bewertet – Entscheidung in Euro, nicht in Punkten
- KPI-Annex als Vertragsstandard: Wirkungszusagen vor Programmbeginn
- DACI-Governance: Driver (Einkauf) · Approver (CHRO/CFO) · Contributor (HR-BP) · Informed (Betriebsrat)

2 · Die 12 Kategorien des L&DP im Überblick

Strukturierter Einkauf beginnt mit der Kategorie-Definition. Erst die klare Abgrenzung ermöglicht sinnvolle Marktanalyse, Anbieterqualifizierung und Preferred-Supplier-Aufbau. Jede Kategorie hat spezifische Qualitätsstandards, Benchmarks und Konditionenmodelle.

Kategorie	Einkäufer-Hinweis & Benchmark
Kat. 1 · Executive Coaching	Einzelcoaching C-Level/Senior – ICF/DBVC-Zertifizierung Pflicht · Tagessatz 1.200–2.500 € · PSL sinnvoll ab 3 Coaches
Kat. 2 · Training & Seminare	Volumenstärkste Kategorie · Preferred-Supplier-List mit 3–8 Kernanbietern · Transferkonzept als K.O.-Kriterium
Kat. 3 · Assessment & Diagnostik	DIN 33430 als Mindeststandard · hohe Fehlbesetzungskosten bei schlechter Qualität · RFP mit Validitätsnachweisen
Kat. 4 · Mentoring & Peer Learning	Make-or-Buy bewusst entscheiden · bei Plattformen: DSGVO und Matching-Qualität prüfen
Kat. 5 · OE & Kulturentwicklung	Höchstes Investitionsvolumen · niedrigste Wirkungsquote ohne Diagnostik · ISO 20700 als Qualitätsrahmen
Kat. 6 · Führungs- & Orgberatung	Tagessätze 2.000–4.000 € · Unabhängigkeit des Anbieters kritisch prüfen · klarer Scope vor Beauftragung
Kat. 7 · Leadership Analytics	DSGVO und EU AI Act als K.O.-Kriterien · Betriebsrat von Beginn einbinden · Lock-in-Risiko vertraglich absichern
Kat. 8 · Business Schools	Teuerste Einzelmaßnahmen · RFP auch für Custom Programs · ROI-Messung als Vertragsbestandteil
Kat. 9 · Onboarding & Transition	Erste 100 Tage teuerste Phase eines Führungswechsels · Standard ab Bereichsleiterenebene
Kat. 10 · Coaching-Plattformen	Seat-Kontingente ohne Adoptions-Plan = Shelfware · Nutzungs-KPIs vertraglich verankern
Kat. 11 · Digital Learning & KI	LMS als IT-Projekt behandeln ist Fehler 1 · SCORM/xAPI als K.O.-Standard · Anti-Shelfware-Mechanismen
Kat. 12 · Leadership Performance	§ 20 SGB V bis 600 €/MA/Jahr Krankenkassen-Förderung · ROI 2,7:1 bis 6:1 belegt

Fokus-Kategorien identifizieren: Wo ist der Spend am höchsten? Wo gibt es den meisten Wildwuchs? Das sind die ersten PSL-Kandidaten – unabhängig davon welche Kategorie inhaltlich am interessantesten erscheint.

3 · Nutzwertanalyse: Qualität und Konditionen getrennt

Der entscheidende Unterschied zu klassischen Bewertungsmatrizen: Qualität und Konditionen werden bewusst getrennt bewertet. Am Ende steht eine kaufmännische Frage – keine Punktsomme.

Block A · Qualitätsbewertung (Score 1–5)

Kriterium	Gewichtung & Inhalt
Passung zum Gap (33%)	Adressiert der Anbieter gezielt die schwächste Dimension – oder bietet er Standardprogramme?
Wirkungsnachweis (28%)	Nachweisbare Verhaltensveränderung · KPI-Nachweis aus Referenzprojekten · keine Testimonials
Methodik & Zertifizierung (22%)	ICF/DBVC/DIN 33430/ISO 20700 je Kategorie · wissenschaftlich fundiert
Messbarkeit & KPI (17%)	Bereitschaft für KPI-Annex · Baseline-Messung · Follow-up-Konzept

Block B · Konditionenvergleich in € (kein Score)

Konditionen sind Fakten, keine Meinung. Kein Score 1–5 – sondern €/Tag, €/Jahr, Delta zum günstigsten Anbieter.

Kennzahl	Beschreibung
Tagessatz (€/Tag)	Marktbenchmark je Kategorie · Abweichung in % dokumentieren
Delta zum günstigsten (€/Tag)	= Tagessatz – min(alle Anbieter) · Preis der Qualitätsentscheidung
Jahresvolumen (Tage/Jahr)	Geschätzte Auslastung – für alle Anbieter identisch ansetzen
Delta Jahreskosten (€/Jahr)	= Delta Tagessatz × Jahresvolumen · echte Entscheidungsgrundlage

»Was kostet es uns, den besten Anbieter zu nehmen statt den günstigsten? Diese Frage beantwortet die Nutzwertanalyse. Nicht: Wer hat die meisten Punkte?«

4 · Governance: PSL und DACI

Zwei strukturelle Entscheidungen, die im Einkauf von Leadership-Dienstleistungen fast immer fehlen – und die fast alles andere erst möglich machen.

Preferred Supplier List (PSL)

Die PSL ist das Fundament strukturierten Einkaufs in dieser Kategorie. Drei Ebenen:

- Tier 1 · Strategische Partner: 3–5 Anbieter mit Rahmenvertrag, ausgehandelten Tagessätzen und KPI-Annex-Pflicht. Exklusive Beauftragung für definierte Kategorien.
- Tier 2 · Qualifizierte Lieferanten: 8–15 Anbieter mit geprüfter Qualifikation für spezifische Themen oder Regionen. Beauftragung nach vereinfachtem Verfahren.
- Tier 3 · Projektbezogen: Alle anderen. Nur nach explizitem Freigabeprozess mit Begründung.

PSL-Aufbau in drei Schritten:

- Schritt 1: Spend-Analyse – wer wird heute beauftragt, mit welchem Volumen?
- Schritt 2: Marktanalyse und RFQ pro Kategorie – strukturierte Anbieterqualifizierung
- Schritt 3: Rahmenvertrag mit Tagessatz, Qualitätsstandards, KPI-Pflicht und Exit-Klausel

DACI statt RACI

RACI beschreibt wer was tut. DACI beschreibt wer was entscheidet. In der Praxis entscheidet Leadership-Einkauf niemand – alle sind involviert, niemand ist verantwortlich.

DACI-Rolle	Wer und warum
Driver	Einkauf · steuert den Beschaffungsprozess · führt Verhandlungen · hält PSL aktuell
Approver	CHRO und/oder CFO · genehmigt Kategorie-Strategie und Einzelaufträge ab definiertem Schwellenwert
Contributor	HR Business Partner · bringt fachliche Qualitätskriterien ein · bewertet inhaltliche Passung
Informed	Betriebsrat · muss bei Systemen die Mitarbeiterdaten verarbeiten von Beginn eingebunden sein

Schwellenwerte definieren: ab welchem Einzelvolumen ist Einkauf zwingend einzubinden? Empfehlung: ab 10.000 € Einzelauftrag, ab 25.000 € Jahresvolumen je Anbieter. Klare Regeln verhindern informelle Parallelwege.

5 · Business Case und ROI

Leadership-Dienstleistungen erscheinen schwer messbar – solange die falsche Frage gestellt wird. Die richtige Frage ist nicht: Was bringt das Coaching? Sondern: Was kostet uns der heutige Wildwuchs?

Was Leadership-Wildwuchs kostet

Basis: 5 Mio. € Leadership-Spend · 200 Führungskräfte · 500 Fachkräfte · 20 Mio. € FK-Payroll

Kostenhebel	Konservative Schätzung
Tagessätze 20% über Markt (keine Rahmenverträge)	1.000.000 €/Jahr
Effizienzkosten dezentrale Beauftragung (20h/FK × 200 × 100€/h)	400.000 €/Jahr
Fluktuation FK (10 Abgänge × 150.000 € Replacement Cost)	1.500.000 €/Jahr
Fluktuation Fachkräfte (10 Abgänge × 100.000 € Replacement Cost)	1.000.000 €/Jahr
Status-quo-Gesamtkosten	3.900.000 €/Jahr

Was strukturierter Einkauf liefert

ROI-Hebel	Konservativer Wert
H1 · Cost Savings: PSL & Vendor Consolidation (-20% auf Spend)	1.000.000 €
H2 · Efficiency: Standardisierung HR-Aufwand	400.000 €
H3 · Performance: +3% Produktivität auf 20 Mio. € FK-Payroll	600.000 €
H4a · Retention FK: 5 vermiedene Führungskräfte-Abgänge × 150.000 €	750.000 €
H4b · Retention Fachkraft: 5 vermiedene Abgänge × 100.000 €	500.000 €
H5 · Enablement: sinkende Beratungskosten ab Jahr 2	300.000 €
TOTAL VALUE	3.550.000 €
Investitionsaufwand (Stufe 1–3)	≈ 350.000 €
ROI	≈ 9x · Payback < 6 Wochen

Der Business Case basiert ausschließlich auf monetären Hebeln. Führungskultur, Arbeitgebermarke und Transformationsfähigkeit kommen als strategische Effekte zusätzlich.

6 · Nächster Schritt

Der Quick-Check ist der strukturierte Einstieg – ohne Commitment, ohne Folgeauftrag-Druck.

Was Sie bekommen

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

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. Mein Honorar entsteht nicht durch Anbieter-Provisionen. Mein einziges Interesse: dass Eure 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 und Benchmarks basieren auf öffentlich verfügbaren Marktdaten und Praxiserfahrung. Keine Gewähr für Einzelfallzutrefflichkeit.