

Sie haben investiert. Die Besten gehen trotzdem.

Was Leadership-Wildwuchs kostet – und warum das Problem nicht beim Anbieter liegt.

»Sie haben 250.000 € in Leadership investiert. Ihre besten Leute gehen trotzdem. Das Problem ist nicht das Programm – es ist der fehlende Einkaufsprozess.«

Für Geschäftsführer und Vorstände in Industrie, IT, Pharma und Gesundheitswesen – die wissen wollen was Leadership-Wildwuchs konkret kostet und welchen ROI strukturierter Einkauf liefert.

1 · Was Leadership-Wildwuchs wirklich kostet

Die meisten Unternehmen haben keinen Überblick was sie für Leadership-Dienstleistungen ausgeben. Und noch weniger wissen was es kostet, diesen Spend nicht zu steuern.

Vier Zahlen die fast überall gelten:

Status quo	Konkrete Konsequenz
30–60 aktive Anbieter statt optimaler 8–12	Kein Bündelungseffekt · kein Lerneffekt · keine Verhandlungsmacht
Tagessätze 20–40% über Marktbenchmark	Keine Rahmenverträge · keine strukturierten Verhandlungen · kein Wettbewerb
Unter 10% der Unternehmen haben KPIs für Leadership	Kein Wirkungsnachweis · Budget wird jährlich hinterfragt · Programme werden gestrichen
Jeder beauftragt selbst – ohne Governance	Keine Rollenklarheit · kein DACI · Einkauf erfährt es beim Vertrag

Was das für ein Unternehmen mit 5 Mio. € Leadership-Spend konkret bedeutet:

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

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

2 · Drei Fragen, die jeder Vorstand stellen sollte

Diese drei Fragen werden in den meisten Unternehmen nicht gestellt – oder erst dann, wenn der Schaden bereits entstanden ist.

Frage 1 · Was geben wir wirklich aus?

Wie hoch ist der gesamte Leadership & Development Spend in Ihrem Unternehmen – über alle Budgets, alle Kostenstellen, alle Geschäftsbereiche? Die meisten GFs und Vorstände kennen die Antwort nicht. Der Spend verteilt sich auf HR-Budgets, Fachabteilungen und Dezentraleinheiten, ohne dass jemand den Gesamtüberblick hat.

Erfahrungswert: Der tatsächliche Spend liegt in den meisten Unternehmen 30–60% über dem was HR im ersten Gespräch nennt.

Frage 2 · Kaufen wir beim richtigen Anbieter zum richtigen Preis?

Wie werden Coaches ausgewählt? Wie werden Trainingsanbieter bewertet? Gibt es Rahmenverträge mit verhandelten Konditionen – oder werden Listenpreise an wechselnde Anbieter gezahlt ohne Vergleich? In den meisten Unternehmen: Auswahl auf Empfehlung, Preis auf Zuruf, kein Vergleich.

Frage 3 · Können wir messen, ob es wirkt?

Was waren die definierten Ziele des letzten Leadership-Programms – konkret, messbar, mit Zeitrahmen? Was hat die letzte OE-Beratung geliefert – nicht in Aktivitäten, sondern in Veränderungen, die sich im Geschäftsergebnis abbilden?

Wer keine Antwort hat, hat keinen Einkauf. Er hat Ausgaben.

»Wenn niemand eine klare Antwort auf diese drei Fragen hat, ist das selbst die Antwort.«

3 · Die drei Wahrheiten die kein Programm ändert

Diese drei Realitäten entscheiden ob Leadership-Investitionen wirken – unabhängig davon welchen Anbieter Sie wählen.

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. Das Programm ist nicht das Problem – die Reihenfolge ist es.

Frage: Sind Strategie, Verantwortlichkeiten und Prozesse in Ihrem Unternehmen klar genug, dass ein Leadership-Programm wirken kann?

T2 · Programme schaffen eine 2-Klassen-Gesellschaft.

Führungskräfte werden entwickelt. Fachkräfte nicht. Obwohl beide über Retention entscheiden. In wissensintensiven Unternehmen kostet jeder Fachkräfte-Abgang 80–150% des Jahresgehalts. Wer nur Führungskräfte entwickelt, verliert die Fachkräfte, die er am schwersten ersetzen kann.

Frage: Wie hoch ist Ihre Fachkräfte-Fluktuation – und wie viel davon ist auf fehlende Entwicklung zurückzuführen?

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: Welche Ebene vernachlässigen Sie gerade – und was kostet Sie das konkret?

4 · Was strukturierter Leadership-Einkauf liefert

Strukturierter L&DP-Einkauf ist nicht mehr Bürokratie. Es ist die Antwort auf die drei Fragen aus Kapitel 2 – mit konkreten Instrumenten.

Instrument 1 · Spend-Transparenz

Vollständiger Überblick: welche Kategorien, welche Anbieter, welche Volumina – über alle Kostenstellen und Geschäftsbereiche. Das ist die Voraussetzung für alles andere. Ohne Spend-Cube keine Steuerung.

Instrument 2 · Vendor Consolidation & PSL

Von 30–60 aktiven Anbietern auf 8–12 Kernlieferanten mit Rahmenverträgen, ausgehandelten Tagessätzen und Qualitätsstandards. Preferred Supplier List mit Tier 1 (strategische Partner), Tier 2 (qualifizierte Spezialisten) und klaren Beauftragungsregeln.

Instrument 3 · KPI-Annex als Vertragsstandard

Kein Vertrag ohne messbares Ziel. Baseline-Messung vor Programmbeginn. Midpoint-Check nach 3 Monaten. Bonus/Malus-Klausel. Das verändert was Sie am Ende des Jahres sagen können: nicht "wir haben trainiert" – sondern "die Fluktuation ist um X% gesunken."

Instrument 4 · DACI-Governance

Driver: Einkauf steuert den Beschaffungsprozess. Approver: GF/Vorstand oder CFO genehmigt Kategorie-Strategie. Contributor: HR bringt Qualitätskriterien ein. Informed: Betriebsrat bei relevanten Systemen von Beginn an. Klare Zuständigkeiten statt informeller Parallelwege.

Ohne Struktur	Mit L&DP-Einkauf
Spend unbekannt	Vollständige Spend-Transparenz über alle Einheiten
30–60 Anbieter, kein Überblick	PSL mit 8–12 Kernlieferanten · Rahmenverträge
Auswahl auf Empfehlung	Nutzwertanalyse: Qualität und Konditionen getrennt
Keine Wirkungsmessung	KPI-Annex als Vertragsstandard · Bonus/Malus
Jeder entscheidet selbst	DACI-Governance · klare Schwellenwerte
Budget jährlich hinterfragt	ROI-Nachweis sichert Budgetstabilität

5 · Der ROI – konkrete Zahlen

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

Was strukturierter Einkauf liefert

ROI-Hebel	Wert
H1 · Cost Savings: PSL & Vendor Consolidation (-20% auf Spend)	1.000.000 €
H2 · Efficiency: Standardisierung Beauftragungsprozesse	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 externe Beratungskosten ab Jahr 2	300.000 €
TOTAL VALUE	3.550.000 €
Investitionsaufwand (Stufe 1–3, Projekthonorar)	≈ 350.000 €
ROI	≈ 9x · Payback < 6 Wochen

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

STATUS QUO KOSTET 3.900.000 €/Jahr	STRUKTUR LIEFERT 3.550.000 € · ROI 9x
---	--

6 · Nächster Schritt

Das Einzige was Sie tun müssen: die Frage stellen. Wer steuert den Einkauf von Leadership-Dienstleistungen in diesem Unternehmen – und nach welchen Kriterien?

Wenn niemand eine klare Antwort hat: Der Quick-Check beantwortet diese Frage in 90 Minuten.

Was Sie in 90 Minuten bekommen

- Reifegrad-Profil in 5 Dimensionen: Strategie · Governance · Prozesse · Capabilities · Culture
- Spend-Einschätzung: erste Größenordnung des Optimierungspotenzials
- Top-3-Handlungsfelder – sofort intern kommunizierbar
- 1-Seiter mit Reifegrad-Profil und ROI-Potenzial – innerhalb 24 Stunden

Die 5 Stufen

Stufe	Inhalt
1 · Quick-Check	90 Min. · Reifegrad · ROI-Potenzial · Handlungsfelder
2 · Diagnose	HR + Einkauf + Business · Spend-Analyse · Report
3 · Zielbild & Roadmap	PSL · KPI-Framework · priorisierter Maßnahmenplan
4 · Strategic Sourcing	RFPs · Verhandlung · Rahmenverträge · 100% erfolgsbasiert
5 · Enablement	Interne Kompetenz aufbauen – damit ich nicht mehr nötig bin

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