

Ideal organisiert im Agenturalltag

Dein Leitfaden zur ganzheitlichen Agenturorganisation





Vorwort

Seit fast zehn Jahren begleiten wir nun zahlreiche Agenturen und haben ihnen erfolgreich dabei geholfen, ihre Prozesse zu strukturieren oder neu zu bilden. Agenturen müssen sich verändern, die Effizienz steigern, sich professionalisieren. Das gilt für die Prozesse genauso wie für die Infrastruktur, die für diese geschaffen werden muss, denn beides greift ineinander.

Das HQ ist die **all-in-one** Agentursoftware: Vom ersten Kundenkontakt über die Projektplanung, Zeiterfassung und Abrechnung, bis hin zum Controlling, ist das HQ dein umfassender Begleiter im Projektalltag. Die cloud-basierte Komplettlösung ist bereits bei mehr als 700 führenden Agenturen im Einsatz. Sie eignet sich für Agenturen, Dienstleister und alle Unternehmen, die ihren Geschäftsprozess digital, ganzheitlich und DSGVO-konform verwalten wollen.

Auf den folgenden Seiten führt unser Experte Christopher Stoll dich in die Grundpfeiler der Agenturorganisation ein und zeigt dir mit einigen Praxisbeispielen und Tipps, wie du dein Team am besten strukturieren kannst.





Inhaltsverzeichnis

- 01** 04 **Einleitung**
- 02** 06 **Saubere Ressourcenplanung**
 - 08 Was ist Ressourcenplanung und wie viel braucht man davon?
 - 16 So optimierst du eure Ressourcenplanung
- 03** 18 **Abrechnung – das wichtigste Thema in jeder Agentur**
 - 20 Leitfaden: Die 5 Schritte zum sauberen Abrechnungsprozess
 - 29 Vier Abrechnungsfragen, denen ich häufig begegne
- 04** 31 **Warum Controlling für jede Agentur wichtig ist**
 - 32 Das Ziel deines Controllings
 - 33 Welche Agentur-Kennzahlen sind sinnvoll?
 - 34 Beginner-Controlling: 3 Must-Have Auswertungen für den Einstieg
 - 35 Advanced-Controlling: So optimierst du die Auswertung deiner Agenturdaten?
 - 38 Von der Theorie in die Praxis: Drei Anwendungsbeispiele
 - 40 KPIs allein reichen nicht: Controllings sinnvoll in den Alltag einbeziehe
- 05** 42 **Das richtige Tool für deine Agenturorga finden**
 - 01 Die klassischen Pain-Points der Agenturorganisation
 - 01 Agentursoftware: Die "eierlegende Wollmilchsau" der Agenturorga?
 - 01 Von 0 auf 100: Die richtige Agentursoftware finden und einführen
- 51 **Über den Autor**
- 52 **Impressum**



CHAPTER 1



Einleitung

Ordnung ist das halbe (Agentur-) Leben: Projekte effizient organisieren, endlich die erforderliche Transparenz über Kosten und Margen haben, von überall produktiv im Team zusammenarbeiten. All das ist möglich, wenn die Agentur über eine leistungsfähige und professionelle Infrastruktur verfügt.

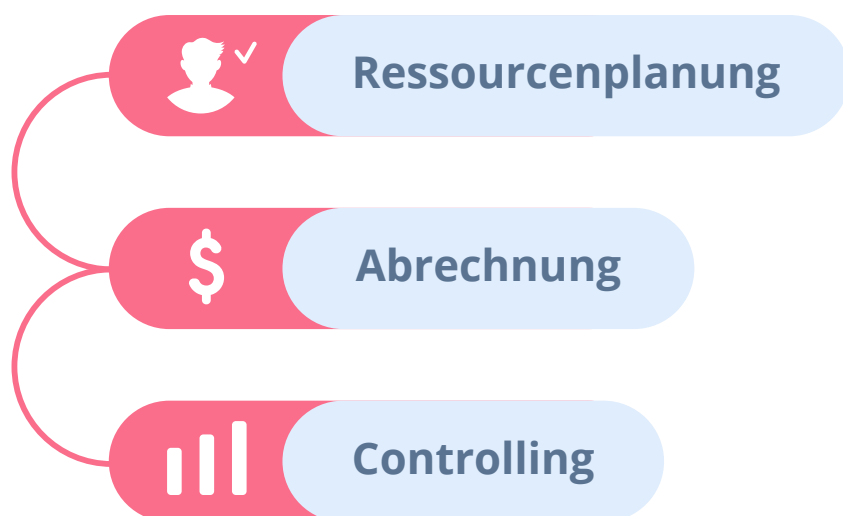
Eines habe ich gelernt: Erfolgreiche Agenturen brauchen saubere Prozesse. Eine **aufgeräumte Ressourcenplanung**, ein **übersichtlicher Abrechnungsprozess** und ein **Controlling**, das dir den **Überblick über die wichtigsten Kennzahlen** deiner Agentur gibt, sind die Grundpfeiler einer ganzheitlichen Agenturorganisation.

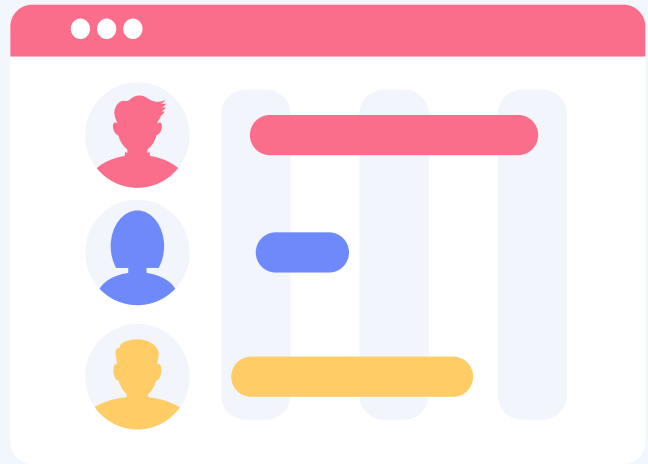
Auf den folgenden Seiten gebe ich dir einen Überblick über diese Themen und zeige dir, wie du eure Prozesse verändern kannst, um dein Team besser zu strukturieren – etwa mit meinem Leitfaden zu den **fünf Schritten bis zum sauberen Abrechnungsprozess**, oder den Praxisbeispielen für **Controllings für verschiedene Rollen in der Agentur-Praxis**. Lass uns zunächst aber mit dem wichtigsten Schritt starten, bevor es mit deinen Projekten losgehen kann: der Ressourcenplanung.

Die Wirklichkeit sieht oft jedoch anders aus. Kreativität und Know-how allein sind kein Erfolgsgarant mehr für Agenturen.

Heute wichtiger denn je: eine ganzheitliche Agenturorganisation.

Ich kenne die typischen Baustellen der Agenturorganisation und potenzielle Lösungsansätze, da ich bereits hunderte Agenturen dabei begleitet habe, ihren gesamten Geschäftsprozess in der Agentursoftware HQ abzubilden.





CHAPTER 2



Saubere Ressourcenplanung

2020 wurden die gewohnten Arbeitsstrukturen in vielen Unternehmen über den Haufen geworfen. Viele Agenturen arbeiten aktuell in einem Hybrid-Modell, wobei ein Teil des Teams im Büro ist und der Rest aus dem Homeoffice arbeitet. Daraus ergeben sich neue Aufgaben in der Teamorganisation.

„Wer hat noch Kapa für ein neues Projekt?“ oder „Was hast du gerade auf'm Tisch?“ – so oder so ähnlich konnten Projektmanager vor einiger Zeit die Frage nach der Auslastung noch ins Büro rufen. Viele Prozesse, die auf der direkten Kommunikation beruhen, sind so nicht mehr möglich, wenn das Team (teilweise) zu Hause sitzt.

Also was nun? Alle, die im Büro sind, direkt fragen und dem Rest per Slack, MS Teams oder E-Mail schreiben? Oder vielleicht doch lieber anrufen? Wenig effizient. Außerdem gibt es dann eine Schieflage, weil diejenigen, die im Büro sind, besser zugänglich sind. Dazu kommt, dass Kund*innen zunehmend involviert werden wollen und eine genaue Abschätzung der Deadlines benötigen (und das nicht erst seit der Homeoffice-Situation).

Ich bin der Überzeugung, dass Methoden und Prozesse, die jetzt in der Arbeitsorganisation entstehen, auch in Zukunft bestehen bleiben. Einfach abwarten, bis ein „normaler“ Bürobetrieb wieder möglich ist, sollte keine Option sein.

Wir halten fest: Ressourcenplanung ist nicht neu, gewinnt aber aktuell immer mehr an Bedeutung.

Wie genau bringst du also Ordnung in eure Ressourcenplanung? Ich nehme dich zuerst mit in die Theorie und zeige dir dann anhand von konkreten Beispielen, wie du die Auslastung eures Teams sauber planen kannst.





Was ist Ressourcenplanung und wie viel braucht man davon?

Starten wir also mit etwas Theorie: Wir definieren die Ressourcenplanung als die Auslastung von Ressourcen auf Basis ihrer eigenen Kapazität und der Belegung dieser Kapazität mit einer bestimmten Menge an benötigter Leistung über einen abgegrenzten Zeitraum.

Zugegeben, etwas trocken.

Schauen wir uns das noch einmal an einem Beispiel an:

Mein Agentur-Team hat 10 Mitarbeiter. Nadine ist eine davon. Nadine arbeitet eine 40-Stunden-Woche. Das ergibt 8 Stunden Kapazität pro Tag. Von Montag bis Mittwoch soll Nadine die neue Instagram-Kampagne für einen lokalen Limo-Hersteller konzipieren. Das wird ungefähr 15 Stunden in Anspruch nehmen. Ist das ihre einzige Aufgabe, dann hat sie in diesem Zeitraum für andere Tätigkeiten also noch 9 Stunden Kapazität zur Verfügung.

Dies ist die Auslastung **einer Ressource** (Nadine).

Was man als Ressourcenplanung an sich versteht, ist dann die **Kombination aus mehreren Ressourcen und mehreren Tätigkeiten**, die eingeplant werden müssen. (Übrigens: Ressourcen müssen nicht zwangsläufig Teammitglieder sein. Es kann sich auch um Räume, Autos oder spezielles Equipment handeln – diese Sachressourcen lassen sich auf die gleiche Art und Weise verplanen.)

So viel zum „Was ist das“-Teil. Wie viel Ressourcenplanung braucht man denn nun?

Irgendwas ist immer – egal wie gut man plant.

Eine saubere Ressourcenplanung ermöglicht es Eventualitäten kalkulierbar zu machen und die Frage nach der Auslastung nicht nach Gefühl, sondern auf Basis von Daten zu beantworten.

Aber: Ressourcenplanung ist keine exakte Wissenschaft.

Leistungsfähigkeiten unterscheiden sich nicht nur zwischen Personen, sondern auch innerhalb einer Person. Eine Stunde Arbeit ergibt selten den gleichen Output (das kennen wir sicherlich alle aus eigener Erfahrung).

Aus diesem Grund solltet ihr nicht zu fein planen. Es ist wichtig, dass der Aufwand der Planung dem Genauigkeitsgrad des Outputs entspricht.



Vermeidet um jeden Preis “Overengineering” bei eurer Ressourcenplanung – versucht nicht zu detailliert zu planen.



▶ Ressourcen sauber planen – der konkrete Lösungsprozess

Wenn ihr mit der Ressourcenplanung startet, dann solltet ihr euch über folgende Anfangsfragen Gedanken machen:

- ▶ Welche Ressourcen benötigen Planung und welche nicht?
- ▶ In welche Gruppen lassen sich die Ressourcen einteilen (z.B. Designer, Projektmanager, etc.)?
- ▶ Was ist eure kleinste Planungseinheit (z.B. ein Tag oder eine Woche)?
- ▶ Wie viele Stunden haben die Ressourcen innerhalb der Planungseinheit zur Verfügung?
- ▶ Wie viele Stunden sollen die Ressourcen innerhalb der Planungseinheit maximal verplant werden?
- ▶ Was ist eure Projektplanungsmethode? (Dazu gleich mehr.) Nun lass uns einmal anhand eines Szenarios durchspielen, wie du bei der Ressourcenplanung konkret vorgehen kannst.

Angenommen wir haben eine Webdesign-Agentur mit 35 Mitarbeitern. Alle Mitarbeiter stehen an allen 5 Tagen der Woche zur Verfügung. 10 Designer und 15 Developer sollen verplant werden. Die anderen Teams sind von ihrer Aufgabenstellung zu divers und haben keine einheitliche Planungsebene (z.B. können die Projekte des Business-Development-Teams wenige Wochen oder auch mehrere Jahre andauern).

Für die Erfassung der Auslastung des Design- und des Development-Teams bieten sich unterschiedliche Wege der Ressourcenplanung an. Bevor wir in diese einsteigen, müssen wir uns jedoch erst für einen Modus bei der Verteilung der Aufgaben entscheiden.

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Modi: eine homogene Verteilung versus eine nicht homogene Verteilung. Die **homogene Verteilung** sorgt dafür, dass die Belastung der Ressourcen gleichmäßig über den Zeitraum der Aufgabe verteilt wird. Die **nicht-homogene Verteilung** füllt hingegen die vorhandene Kapazität vom Anfang her auf (Aufgaben mit früherer Deadline, haben dabei Vorrang).

Ein Beispiel: Nadine hat in einem Zeitraum von 2 Tagen eine Aufgabe, die 2 Stunden dauert. Bei der homogenen Verteilung ist sie in der Ressourcenplanung an beiden Tagen jeweils eine Stunde verplant, bei der nicht-homogenen Verteilung ist sie am ersten Tag für 2 Stunden verplant.

Lass uns hierzu die Ressourcenplanung anhand zweier Beispiel-Cases anschauen.



Praxisbeispiel I: Wochenbasierte Planung im Design-Team

Zurück zu unserer Beispiel-Agentur. Im Team arbeiten 6 Vollzeit-Designer zu 40 Stunden pro Woche und 4 Teilzeit-Designer zu 25 Stunden pro Woche.

Im Design-Team wird auf Wochenbasis geplant (Planungszeitraum). Jede Aufgabe wird aus den Kundenprojekten eingespielt. Es gibt klare Deadlines, die vorher mit den Kund*innen abgesprochen wurden. Üblicherweise reicht es zu kommunizieren, in welcher Woche eine Aufgabe fertig werden soll. Für alle To-Dos, die dem Design-Team zugeteilt werden, wird daher der Freitag der jeweiligen Woche als Deadline eingetragen. Das entspricht am ehesten der klassischen Projektplanung.

Die Vollzeit-Designer bekommen eine Tageskapazität von 8 Stunden, die Teilzeit-Designer von 5 Stunden. Wir stellen hier eine Grundlast von einer Stunde pro Tag ein – so haben die Mitarbeiter einen Puffer, um mögliche Leistungsschwankungen auszugleichen.

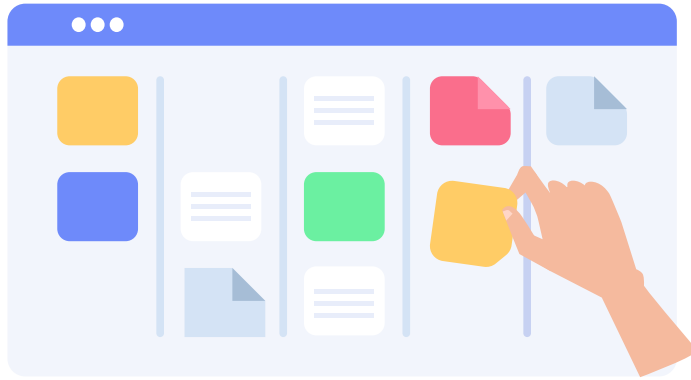


Jeder Mitarbeiter sollte eine passende Grundlast haben, um Schwankungen der Leistung ausgleichen zu können und auch genug Zeit für die eigene Organisation zu haben. Ich empfehle dir 10 % bis 20 % der Arbeitszeit für die Grundlast zu berücksichtigen.

Die Design-Aufgaben werden dann mit der verkauften Leistung als Auslastungseinheit (Soll-Stunden) in die Projektplanung eingetragen. Bei der Verteilung der To-Dos kann dann einfach darauf geachtet werden, wer noch "Platz" hat. Dabei wird die verfügbare Kapazität berechnet, wie wir es in unserem ersten Beispiel für Nadine getan haben – das macht ihr natürlich nicht manuell, sondern nutzt dafür ein Tool, das euch bei der Berechnung der Auslastungen unterstützt. Ist bei allen Designern die Kapazitätsgrenze erreicht, muss entschieden werden, welche Aufgaben verschoben werden.



Für einen Monat gibt es einfach zu viel zu tun? Verplan deine Mitarbeiter und besprich anschließend die Hochlastpunkte im Team, um sie in die Lösungsfindung zu integrieren.



Praxisbeispiel 2: Planung in Sprints im Development-Team

Befassen wir uns nun mit der Ressourcenplanung im Development-Team. Hier bietet sich ein etwas anderer Planungsmodus an.

In unserer Beispiel-Agentur arbeiten 15 Developer mit 40-Stunden-Verträgen. Das Team arbeitet in 2-Wochen-Sprints (Planungszeitraum) über alle Projekte hinweg. Zu Beginn einer Sprint-Phase werden alle Themen oder Aufgaben festgelegt, die innerhalb der nächsten 2 Wochen bearbeitet werden. Für diese Aufgaben werden erstmal keine Deadlines vergeben. Diese ergeben sich aus dem Sprint-Prozess. Sollte es zeitkritische Themen geben, gilt es diese vorab mit dem Teamleiter abzusprechen. Neben den To-Dos, die im Sprint festgelegt werden, gibt es spontane Bug-Themen, die zusätzlich vom Development-Team bearbeitet werden müssen.

Dieser Prozess entspricht der **agilen Projektplanung**, z.B. nach der Scrum-Methode.

Die Kapazität berechnet sich nun etwas komplexer: Jeder Developer hat eine Arbeitszeit von 8 Stunden pro Tag. Für die Planung der eigenen Arbeit, bekommt jeder von ihnen eine **Grundlast** von 1,5 Stunden pro Tag (dafür sollte man in der agilen Methode genügend Zeit einplanen). Das ist ein praktischer Richtwert, muss aber für jedes Team individuell festgelegt werden.

Zudem gibt es eine Spezial-Situation, denn es müssen zudem noch Bugs bearbeitet werden. Dafür wird zusätzlich eine Stunde pro Tag reserviert. Es bleiben unterm Strich pro Developer also 5,5 Stunden effektiv verplanbare Zeit pro Tag.



Habt keine Angst vor Leerlauf. Eine Woche ist nicht ausgelastet? Kein Problem! Arbeit findet sich immer.

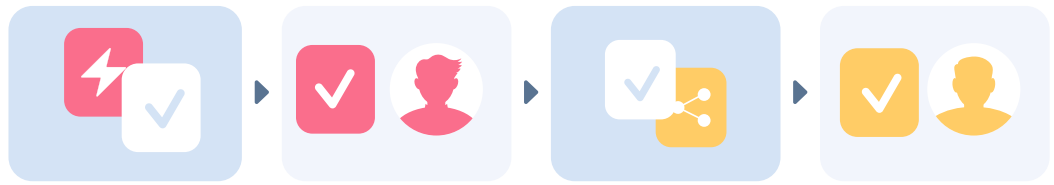
Anfallende Development-Aufgaben werden grundsätzlich erstmal dem gesamten Team zugewiesen. Im Kick-Off zu Beginn jeder Sprint-Phase wird dann der Zeitaufwand der Aufgaben geschätzt und eingeplant. Auch in diesem Fall empfiehlt sich eine Agentursoftware, mit einer integrierten Kapazitätsplanung und einer Kanban-Board-Ansicht für die agile Projektplanung.

Sollten spontan Bugs eintreffen, kann sich das Team hier eigenständig organisieren. Pro Tag hat jeder Mitarbeiter eine Stunde für Bug-Themen zur Verfügung.



Erfasst eure Zeiten! So seht ihr im Team, wenn die eingeplante Zeit für die Arbeitsorganisation aufgebraucht ist. Sollte das regelmäßig vorkommen, muss die Grundlast angepasst werden. In unserem Beispiel planen wir mit 75 Stunden: 1 Stunde pro Mitarbeiter * 15 Mitarbeiter * 5 Tage pro Woche.

Mit diesem Vorgehen beim Bug-Prozess lässt sich auch die Frage "Wie geht man damit um, wenn Kund*innen spontan Änderungen einspielen?" beantworten: ich empfehle dir, das über die Grundlast abzufedern, wie in unserem Case für das Development-Team beschrieben.



So optimierst du eure Ressourcenplanung

Natürlich gibt es neben den beiden beschriebenen Modi noch viele andere Wege, z.B. eine Ressourcenplanung, in der sich die Mitarbeiter die Aufgaben eigenständig je nach Kapazität greifen.

In dieser Hinsicht hören öfter Folgendes: “Meine Mitarbeiter sind nicht in der Lage sich zu organisieren, daher wollen wir exakt jedem sagen, wer wann was machen soll.“. Dieses Vorgehen empfehle ich dir nicht! Es fördert nicht, dass Mitarbeiter eigenständig agieren und sich weiterentwickeln. Wenn die Aufgaben zu viel werden und die Teammitglieder nicht mehr in der Lage sind, ihre To-Dos selbstständig zu organisieren, ist das in der Regel eine Konsequenz aus zu fein geplanter Arbeit. In diesem Fall solltest du wieder zu der ursprünglichen Planungsebene zurückkehren und den Prozess neu denken.

Als Werkzeug zur Überprüfung deiner Planung dient das **Ressourcen-Controlling**. Wir empfehlen die erfasste Zeit gegen die verplante Zeit zu kontrollieren. Mit dieser Auswertung beantwortest du die Frage nach der Auslastung deines Teams auf Basis von Daten – und nicht nach Gefühl. Eine Agentursoftware, wie das HQ, bietet ein Ressourcen-Controlling und kann die dabei helfen zu überprüfen, wann neue Kundenprojekte eingeplant werden können.



Wenn ihr eure Ressourcenplanung optimieren wollt, beantwortet diese Fragen einmal für euch, um eventuelle Stellschrauben und Aufräum-Ansätze zu identifizieren:

- ▶ In welchen Teams gibt es Auslastungsprobleme?
- ▶ Gibt es Aufgaben, die spontan eingeplant werden müssen?
- ▶ Welche Kund*innen waren mit dem Ergebnis in der geplanten Zeit nicht zufrieden?
- ▶ Ist die Planungsebene in allen Teams klar definiert?
- ▶ Welche Aufgaben wurden in letzter Zeit nicht rechtzeitig fertig?

Hinterfrag bestehende Prozesse, überdenke den individuellen Planungsmodus für jedes eurer Teams und investiere in Software, die eine saubere und übersichtliche Planung deiner Ressourcen, deren Kapazitäten und Verfügbarkeiten ermöglicht.

Der Zeitaufwand lohnt sich, denn eine zuverlässige und transparente Ressourcenplanung ist für den Ablauf deiner Projekte elementar wichtig – und kann letztlich auch über den Erfolg deiner Agentur entscheiden.

Wenn du deine Ressourcen sauber geplant hast, kann dein Team damit starten die Aufgaben zu erledigen. Sobald alle Aufgaben erledigt und alle Zeiten erfasst sind, folgt die Abrechnung im Projekt. Wie sieht ein sauberer Abrechnungsprozess aus? Welche Abrechnungsmodelle sind sinnvoll für Agenturen? Ich zeige dir die besten Praxis-Tipps im folgenden Abschnitt unseres Leitfadens!



CHAPTER 3



Abrechnung - das wichtigste Thema in jeder Agentur

Hand aufs Herz: die Abrechnung zählt selten zu den Lieblingsdisziplinen von Kreativen.

Ohne Rechnungen wird jedoch kein Geld verdient. Ohne Rechnungen wird kein Mitarbeiter bezahlt, kein Büro gemietet und keine Software finanziert. Kurzum: der Abrechnungsprozess ist der wichtigste Prozess in jeder Agentur (auch wenn er nicht immer besonders komplex ist).

Ich habe schon häufiger beobachtet, dass das Thema dafür in vielen Agenturen zu stiefmütterlich behandelt wird. Da gibt es sogar öfters Fälle, in denen vergessen wird, abzurechnen! Das ist natürlich gefährlich für die Liquidität deiner Agentur.

Ein weiterer bekannter Case in der Kreativwirtschaft: die Zahlungen an Lieferanten und Dienstleister (z.B. Freelancer oder Druckereien) sind sofort fällig. Die Kund*innen bezahlen hingegen erst zu einem späteren Zeitpunkt. Dazu kommt, dass Rechnungen zum Teil länger offenstehen als geplant, weil aus Angst, die Kund*innen zu verärgern, oft nicht gemahnt wird. Das Resultat ist ein geringeres Investitionsvolumen und weniger unternehmerischer Spielraum, was die Wettbewerbsfähigkeit der Agentur beeinträchtigen kann.

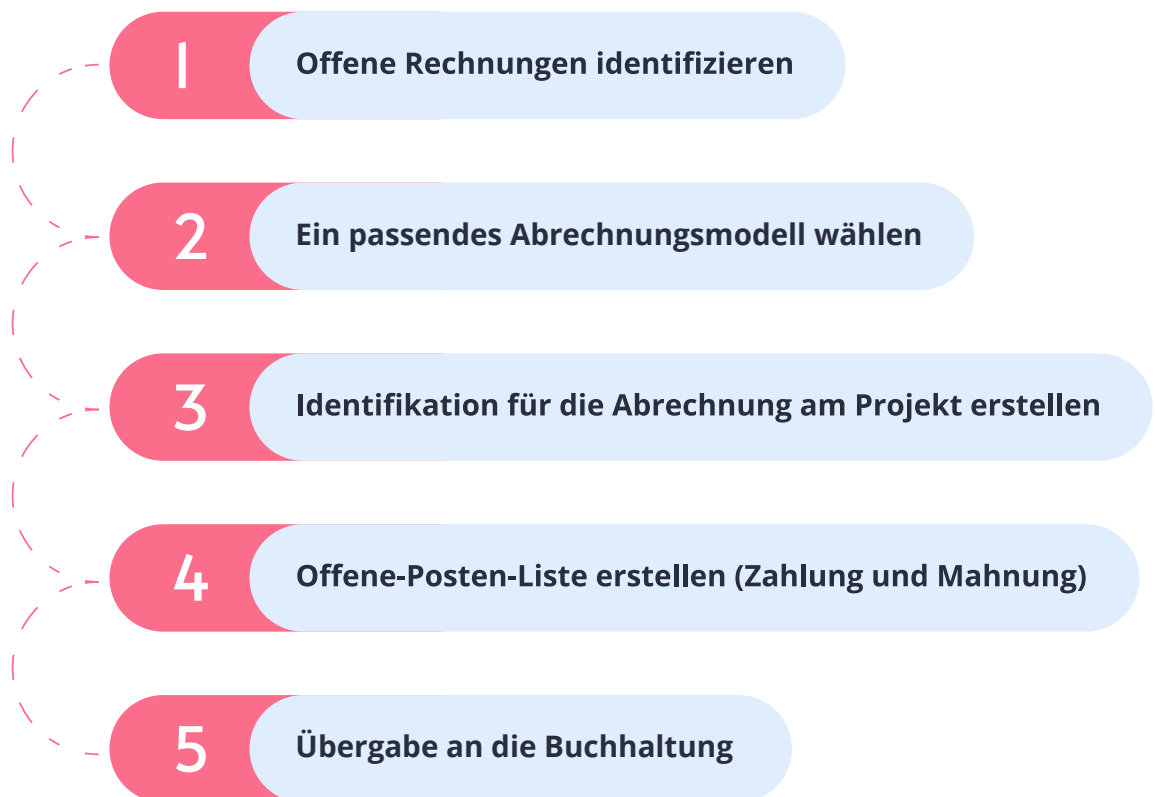
Mit einem sauber aufgesetzten Abrechnungsprozess kannst du diesen Problemen jedoch entgegenwirken.





Leitfaden: Die 5 Schritte zum saubereren Abrechnungsprozess

Bevor ich dir einen kleinen Abrechnungs-Leitfaden an die Hand gebe, gilt es zu erwähnen, dass nicht jede Agentur in der Lage dazu ist, ein einfaches Abrechnungsmodell zu wählen. Manchmal ist es sinnvoll, den Kund*innen Optionen anbieten zu können und nicht immer kann die Agentur den Abrechnungsmodus wirklich selbst bestimmen. An den folgenden fünf Schritten kannst du dich jedoch orientieren, um Ordnung in eure Abrechnung zu bringen:



Schritt 1: Offene Rechnungen identifizieren



Erhebe zu Beginn den **Status Quo**, indem du prüfst, welche Rechnungen aus dem letzten Jahr überhaupt noch offen oder erst teilweise beglichen sind. Die offenen Beträge solltest du dann natürlich auch direkt final "eintreiben". Aus eigener Erfahrung ersetzt ein kurzer Anruf bei Kund*innen in der Regel auch fünf Erinnerungen per E-Mails. Bei deutlich verspäteten Zahlungen können Mahnkosten eine gute Motivation sein, auch wenn diese in der Branche weniger üblich sind. Um den finalen Stand für das aktuelle Jahr zu ermitteln, solltest du die Rechnungen, die nicht mehr in vollem Umfang kommen werden, (teil-) stornieren bzw. Abschreiben.

Schritt 2: Das passende Abrechnungsmodell wählen

AKONTO	TIME & MATERIAL	RETAINER
✓	✓	✓
✗	✓	✓
✗	✗	✓

Lege nun fest, welche Abrechnungsmodelle ihr als Agentur anbieten wollt oder müsst.

Viele Kund*innen fordern hinsichtlich der Abrechnung mehr Flexibilität von Agenturen. Die angebotenen Abrechnungsmodelle dienen also wie das Leistungsportfolio zur Positionierung einer Agentur.

Aber Vorsicht: Je mehr Abrechnungsmodelle ihr anbietet und je individueller ihr diese für eure Kund*innen anpasst, desto weniger lässt sich die Abrechnung automatisieren oder in einer Software abbilden. Den Aufwand muss dann entweder der*ie Projektmanager*in "ausbaden" oder es muss extra jemand dafür eingestellt werden. Wägt hier also im Team genau ab, ob sich der zusätzliche Aufwand wirklich lohnt.



Beachte die Opportunitätskosten eures Abrechnungsprozesses. Je einfacher, desto besser!

Ich sehe bei unseren Kund*innen üblicherweise die folgenden Abrechnungsmodelle:

► **Pauschale Abrechnung:** Das Projekt wird gemäß dem Angebot oder einer vorher vereinbarten Summe **zu einem bestimmten Zeitraum vollständig** abgerechnet – unabhängig vom erbrachten Agentur-Aufwand. Die Schlussrechnung wird in der Regel gestellt, wenn das Projekt abgeschlossen ist. Dieses Modell ist weit verbreitet, weil es einfach und unkompliziert ist. Es eignet sich aber nur für Projekte, deren Umfang man genau abschätzen kann, z.B. weil man sich auf diese Art von Projekten spezialisiert hat, sowie Projekte, bei denen weniger geleistet als abgerechnet wird.

► **Pauschale Abrechnung nach Fertigstellung:** Dieses Modell ähnelt der pauschalen Abrechnung – mit dem Unterschied, dass die Abrechnung nicht erst nach Projektabschluss erfolgt: die **einzelnen Positionen werden einzeln nacheinander zum Zeitpunkt der jeweiligen Fertigstellung** abgerechnet. Eine Schlussrechnung ist in der Regel nicht notwendig. Das Modell eignet sich vor allem dann, wenn die angebotenen Positionen sequenziell abgearbeitet werden.

► **Akonto-Abrechnung:** Zu vorab vereinbarten Zeitpunkten werden **Teile des Angebots bereits vor Leistungserbringung** abgerechnet (z.B. 50 % Anzahlung vor Projektstart). Eine Schlussrechnung ist notwendig. Das hat Vorteile für beide Seiten: Die Agentur hat durch den Vorschuss eine Art "Kaution", um mit der Arbeit beginnen zu können, und die Kund*innen wissen, dass der volle Betrag erst zu zahlen ist, wenn die Leistung zu deren Zufriedenheit erbracht wurde. Das ist besonders für Projekte geeignet, bei denen das Enddatum des Projekts einfach zu steuern ist.

► **Abrechnung nach Aufwand ("Time & Material"):** die **geleisteten Projektstunden** werden mit einem festgelegten Verrechnungssatz zu festgelegten Zeitpunkten (einmalig, wöchentlich, monatlich, etc.) an die Kund*innen verrechnet. Eingegangene **Fremdleistungen** werden auf gleichem Wege, manchmal mit Aufschlag, an die Kund*innen weitergeleitet. Wird nach Aufwand abgerechnet, ist eine genaue Zeiterfassung essenziell – nicht erfasste Stunden können nicht in Rechnung gestellt werden. Das Modell ist beliebt, weil es aufgrund der Transparenz für die Kund*innen leicht zu verkaufen ist. Es eignet sich außerdem besonders dann, wenn unklar ist, wie aufwändig ein Projekt ist.



► **Feste Retainer, Lizenzen und Support-Pauschalen:** Bei diesen Modellen werden **feste Pauschalen in regelmäßigen Abständen** (monatlich, jährlich, etc.) abgerechnet, die oft einem Abo-Vertrag o.Ä. Unterliegen. Die Höhe unterscheidet sich in der Regel nicht und richtet sich nach den vereinbarten Leistungen (z.B. feste Zeitaufwände oder Ergebnisse). Die Abrechnung fixer Pauschalen ist unkompliziert und hat den Vorteil, dass Umsätze und Kapazitäten gut kalkulierbar sind und Teile der Agentur-Fixkosten durch die Vorauszahlung gedeckt werden. Solche Modelle erfordern ein höheres Commitment von beiden Seiten und sind daher leichter zu vermitteln, wenn bereits eine längere Zusammenarbeit besteht oder wenn Kund*innen ein hohes Budget haben.

► **Zeitbudgets in festen Zeiträumen:** Dieses Modell ähnelt dem Retainer-Modell. Es werden oftmals feste wiederkehrende Pauschalen vereinbart, denen dann im Projekt **ein Zeitbudget** entgegensteht. Dieses ist manchmal als "Mindestwert" zu verstehen – sollte über das Budget geleistet werden, wird oftmals auch mehr abgerechnet.

Natürlich sind auch Mischmodelle möglich. Es ist generell wichtig die angebotenen Modelle regelmäßig zu hinterfragen und zu prüfen, ob ein anderes Modell eventuell lukrativer wäre.



Mischmodelle sind eine gute Option, um den Kund*innen individuelle Preise zu ermöglichen. Ich empfehle jedoch dringend, die Modelle nicht innerhalb eines Belegs zu mischen!

Schritt 3: Identifikation für die Abrechnung am Projekt erstellen



Nun gilt es, den Abrechnungsprozess im Projektalltag zu implementieren – und zwar so, dass du und dein Team nie wieder vergesst, etwas in Rechnung zu stellen. Es gibt sowohl einfache als auch komplexere Rechnungsprozesse. Daher solltet ihr euch zunächst die folgende Frage stellen: Wie sehr benötige ich einen Forecast meiner Umsätze?

Ist keine Vorplanung nötig, könnt ihr parallel zu euren Angeboten abrechnen. Dabei habt ihr verschiedene Möglichkeiten: eine vollständige pauschale Abrechnung des gesamten Angebots, eine Teilabrechnung (eine Position nach der anderen wird abgerechnet) oder eine Akontorechnung (z.B. werden 30 % zu Beginn, 30 % in der Mitte und eine Schlussrechnung abgerechnet).



Bei einem Akonto-Abrechnungsprozess müssen die Akontorechnungen auf der Schlussrechnung aufgeführt werden – immer im Vergleich zum gesamten Angebot

Wird eine Vorplanung benötigt, dann schaff deinem Team unbedingt einen **Abrechnungsplan** an. Dieser enthält alle Rechnungen, die in der Zukunft gestellt werden müssen – immer verbunden mit einem Datum. Wichtig ist, dass du ein Modell implementiert, welches euch daran erinnert, die Rechnungen zu stellen. Das ist eine Kernfunktion der Planung.

Indem du und dein Team Tools hinzuzieht, könnt ihr z.B. einen Forecast über zukünftige Umsätze erstellen, der sowohl einmalige als auch wiederkehrende Umsätze abbildet. Das hilft euch dabei, keine Rechnung zu vergessen und vereinfacht gleichzeitig die Rechnungsstellung. Das spart nicht nur wertvolle Zeit, sondern schafft auch Planungssicherheit für die Geschäftsführung, da diese hiermit ein Gefühl für die wirtschaftliche Lage der Agentur bekommt.

Schritt 4: Offene-Posten-Liste erstellen (Zahlung und Mahnung)



Ist die Rechnung gestellt, dann ist die Forderung abgeschlossen. Der Prozess ist aber noch nicht vorbei. Auch wenn diesem Teil des Prozesses im B2B oft weniger Beachtung geschenkt wird, gilt es nun, die Zahlung zu verfolgen.



Kommuniziert die Zahlungsbedingungen immer klar an die Kund*innen und schreibt auf jede Rechnung, bis wann sie zu beglichen ist. Je früher das Geld bei euch ist, desto eher könnt ihr damit arbeiten und reinvestieren.

Eine gestellte Rechnung stellt zwar die Forderung fest und kann in der Buchhaltung direkt verwendet werden, ohne Geld auf dem Konto hilft sie euch jedoch reichlich wenig. Ziel ist es also, stets auf dem Schirm zu haben, welche Rechnungen noch offen sind. Wir empfehlen dabei diese drei Dinge:

Gewährt euren Kund*innen einen **Skonto-Rabatt**, wenn sie innerhalb einer bestimmten Frist zahlen. Skonto ist eine recht übliche Methode im B2B-Geschäft und erspart bei vielen Rechnungen das "Hinterherlaufen", da die Kund*innen motiviert werden, früh zu zahlen. Aber Achtung: das ist eine Mischkalkulation – ihr solltet auch wirklich in der Lage sein, den Skonto-Rabatt bei über 50 % der Rechnungen in der Liquidität zu verkraften.

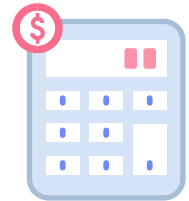
Schafft euch einen Ort, an dem ihr alle **offenen Rechnungen** sehen könnt, die die Zahlungsfrist bereits überschritten haben. Alle anderen könnt ihr erstmal ignorieren. Das schafft Fokus.

Meldet euch aktiv bei euren Kund*innen! Nicht immer muss es eine Mahnung sein. Oftmals ist eine **kurze Erinnerung** schon alles, was es braucht. Im B2B-Geschäft ist eine schnelle Eskalation nicht so üblich. Ab einem gewissen Zahlungsverzug sollte jedoch der Mahnprozess beginnen. (Hierbei kann es sinnvoll sein, sich einen Partner für den Inkassoprozess zu suchen, damit ihr den Aufwand vom Tisch habt.)



Eine Kombination aus Skonto und Mahngebühren ist zwar weniger üblich, jedoch kann schon die Erwähnung von potenziellen Mahnkosten helfen, den Bezahlprozess zu beschleunigen.

Schritt 5: Übergabe an die Buchhaltung



Unabhängig davon, wie die Abrechnungsprozesse in deiner Agentur aussehen, müssen alle Belege irgendwann an die Buchhaltung übergeben werden. Bei unseren Kund*innen sehe ich eine Gleichverteilung zwischen internen Buchhaltungsabteilungen und externen Buchhaltern.

Wichtig: Es erfolgt **keine Buchung ohne Beleg**. Erstelle für euch also einen Übergabeprozess, bei dem die Buchungssätze verknüpft mit den Originalbelegen an die Buchhaltung übergeben werden.

Ich sehe oft, dass Belege gescannt oder teilweise kodierte Belege digital oder analog zur Buchhaltung geschickt werden. Das Problem: Die Aufbereitung der Buchungssätze ist sehr zeitaufwendig. Auch hier können Tools dir und deinem Team unter die Arme greifen, etwa indem ihr eure Belege in dieser erstellt – dann können Positionen kontrolliert und Kostenstellen zugeteilt werden. Das spart der Buchhaltung viel Zeit und dir und deinem Team auch Kosten, vor allem wenn eure Buchhaltung extern laufen sollte.



Achtet bei der Softwareauswahl unbedingt darauf, dass die Übergabedokumente für die Buchhaltung automatisiert erzeugt werden können.



Vier Abrechnungsfragen, denen ich häufig begegne



Mein*e Kund*in zwingt mich in eine Rechnungsform. Wie kann ich das am besten abbilden?

Achtet darauf, dass euer Abrechnungsprozess individuell gestaltbare Rechnungen zulässt und mehrere Abrechnungsmodelle unterstützt werden. Dann habt ihr schon 90 % geschafft. Gerade bei großen Konzernen müssen manchmal die wildesten Berechnungsformeln eingehalten werden. Hier kann es sinnvoll sein, nur eine "Pro-forma-Rechnung" für den internen Prozess zu schreiben und dann die eigentliche Rechnung an die Kund*innen in einer komplett freien Textverarbeitung zu erstellen.

Ich habe zu viele Rechnungen. Ich kann doch nicht bei jeder einzeln die Zahlung prüfen, oder?

Klar, irgendwann wird es unübersichtlich. Aus meiner Erfahrung liegt die Grenze bei 100 bis 150 Rechnungen pro Monat. In diesem Fall hilft eine Verbindung zum Bankkonto bei der Bearbeitung (DATEV z.B. bietet eine Schnittstelle zur Bank und automatische Mahnprozesse). Es kann auch sinnvoll sein, die Rechnungen in einer Agentursoftware zu stellen und den Bezahlprozess an eine Spezialsoftware auszulagern. Achtet jedoch darauf, dass eine glatte Übergabe möglich ist (z.B. ist der Ex- und Import von PDFs, teilweise unterstützt durch Excel-Files mit weiteren Infos, eine sehr robuste Methode.)





Unsere Buchhaltung ist extern. Wie können wir hier einen technisch sauberen Prozess sicherstellen?

Falls du eine Agentursoftware nutzt, muss diese eine saubere Übergabe an ein Buchhaltungstool unterstützen. DATEV ist der führende Anbieter im deutschsprachigen Raum. Einige Agentursoftware-Lösungen, z.B. das HQ, bieten z.B. eine DATEV-Schnittstelle für eine Übergabe mittels Buchungstapel, die für alle Buchhalter Gang und Gäbe ist. Zusätzlich kann man den Prozess noch mit Beleglinks verbessern. Dabei werden die Zeilen des Buchungstapels direkt mit den Belegen verknüpft. Ihr kennt das Spiel: keine Buchung ohne Beleg.

Wir führen unsere Abrechnung immer manuell durch und haben zahlreiche Excel-Tabellen. Wie können wir den Prozess schlanker und effizienter gestalten?

Von allen gehasst und doch in puncto Abrechnung immer wieder genutzt: die Excel-Tabelle. Der große Nachteil des manuellen Abrechnungsprozesses ist, dass er viel zu aufwändig, fehleranfällig und langsam ist. Das in vielen Agenturen trotzdem mit Excel-Tabelle abgerechnet wird, liegt an der Annahme, dass sich die individuellen Abrechnungsmodelle kaum anders abbilden lassen.

Das stimmt jedoch nicht ganz: wenn dein gesamter Agenturprozess durch ein Tool abgedeckt wird, ist eine genaue Nachverfolgung von Zeit- und Kostenerfassung über Rechnungsstellung bis zum Controlling möglich. Du hast alle Zahlen auf einen Blick und die solide Basis für einen sauberen Abrechnungsprozess, mit möglichst geringem manuellen Aufwand, ist gesetzt.

Das Thema Abrechnung ist essenziell für jede Agentur. Investiere also die notwendige Zeit, einen Abrechnungsprozess aufzusetzen, der wirklich zu deiner Agentur, euren Leistungen und euren Kund*innen passt. Hierbei können auch Tools und eine gute Agentursoftware Unterstützung bieten und bei der Abrechnung dafür sorgen, dass in Zukunft kein Geld mehr "liegen bleibt".

Da ich dir nun einige Kniffe im Punkt Abrechnung gezeigt habe, müssen im nächsten Schritt natürlich auch Auswertungen erfolgen. Im folgenden Abschnitt teile ich deshalb praktische Controlling-Insights mit dir und gebe Tipps für die Auswahl von sinnvollen KPIs für deine Agentur.



CHAPTER 4



Warum Controlling für jede Agentur wichtig ist

Das Jonglieren mit Kennzahlen ist eine eher unliebsame Disziplin bei Kreativen. Vielen Agenturen fällt es schwer, sinnvolle Controlling-KPIs festzulegen. Das führt dazu, dass der Stand des Firmenkontos als Indikator für die Agentur-Performance herangezogen wird und Margen "aus dem Bauch heraus" entstehen.

Der Haken daran: Probleme werden erst sichtbar, wenn es (fast) zu spät ist. Natürlich ist ein gutes Bauchgefühl in vielen Fällen wichtig und richtig – es bietet jedoch keine tatsächliche Kontrolle auf Basis realer Fakten, ob es deiner Agentur gut geht oder nicht.

Im Agenturalltag werden die Begriffe Reporting und Controlling oft synonym verwendet. Im Grunde genommen geht es auch um dasselbe: Wir werten etwas über alle einzelnen Vorkommen in der Agentur aus – z.B. wie viele Stunden auf welche Art von Aktivität über alle Projekte hinweg erfasst wurden.

Der kleine Unterschied liegt darin, dass ein **Reporting** in der Regel erstellt wird, um jemandem etwas zu zeigen (z.B. Kund*innen). Es ist also oft eine Art Bericht für den externen Gebrauch. Das **Controlling** ist hingegen eine Aktion, die oft agenturintern durchgeführt wird, um bestimmte Dinge auszuwerten. Es wird daher manchmal auch internes Reporting genannt.



Das Ziel deines Controllings

Der kleine Unterschied liegt darin, dass ein Reporting in der Regel erstellt wird, um jemandem etwas zu zeigen (z.B. Kund*innen). Es ist also oft eine Art Bericht für den externen Gebrauch. Das Controlling ist hingegen eine Aktion, die oft agenturintern durchgeführt wird, um bestimmte Dinge auszuwerten. Es wird daher manchmal auch internes Reporting genannt.

In Controlling-Auswertungen fließen alle relevanten Informationen aus deinen Projekten zusammen – z.B. Kosten, Umsätze, erfasste Zeiten und Fremdkosten, und weitere euch wichtige Posten. Auf dieser Datenbasis kannst du Aussagen über die Wirtschaftlichkeit deiner Agentur treffen.

Es geht im Controlling aber nicht nur um das reine Messen des Projekterfolgs, sondern vielmehr um die **ziel- und zukunftsorientierte Steuerung** deiner Agentur. Gerade in einer schnelllebigen Arbeitswelt mit schwankender Projektlage, neuen Arbeitsmodellen und dezentralen Teams, braucht es eine fundierte Datenbasis, anhand derer Entscheidungen getroffen werden können. Ein gutes Controlling schafft genau diese Grundlage. Die Auswertung von passenden Kennzahlen liefert valide Daten, um die Zukunft deiner Agentur aktiv planen zu können. Das

macht einerseits eure Erfolge in Zahlen sichtbar und zeigt andererseits rechtzeitig **Potenziale für Verbesserungen** auf. So kannst du deine Agentur auf Kurs halten sowie Prozesse optimieren und transparenter gestalten – für euch und eure Kund*innen.

Ein Controlling ist immer komplex. Das liegt daran, dass reine Zahlen wenig aussagen, sondern immer erst im Rahmen des Entstehungsprozesses in Relation gebracht werden müssen. Das Controlling sollte daher ein Instrument für alle Teammitglieder sein, die übergreifend Verantwortung haben und ein Werkzeug brauchen, um den Gesamtüberblick zu behalten.



Finde erst einmal heraus, wer in eurer Agentur überhaupt Controllings benötigt. Alle anderen Teammitglieder solltet ihr damit nicht überfordern.



Welche Agentur-Kennzahlen sind sinnvoll?

Es kommt vor allem darauf an, die richtigen Kennzahlen für eure Agentur zu identifizieren. Wie ihr dabei am besten vorgeht, ist davon abhängig, welche Daten ihr bereits erfasst und wie tief ihr schon im Controlling-Thema steckt. Deshalb teile ich das Vorgehen an dieser Stelle in zwei Cases:

- a** **Controlling-Beginner:** Du und dein Team seid komplett neu in dem Thema und wisst nicht, womit ihr am besten anfangt? Im nächsten Abschnitt findest du ein Kennzahlenset für euren Einstieg.
- b** **Advanced-Controlling:** In deinem Team werden bereits einige Daten erfasst und ihr wollt wissen, wie ihr daraus eine sinnvolle Auswertung aufsetzt? Dann spring direkt zum übernächsten Abschnitt und erfahre, wie ihr step-by-step vorgeht.



Beginner-Controlling: 3 Must-Have Auswertungen für den Einstieg

Allen, die gerade erst ins Controlling-Thema einsteigen, empfehle ich diese **drei Must-Have-Controllings**:

- **Deckungsbeitrag pro Projekt:** Deckungsbeitrag ist eine beliebte Kennzahl für den Projekterfolg. Ist er höher als eure Fixkosten, ist euer Projekt profitabel. Für das Controlling benötigt ihr die **internen Kosten** basierend auf der Zeiterfassung, die **Fremdkosten des Projekts** sowie den **Umsatz des Projekts**. Die Zeitachse ist dabei unwichtig. Den Deckungsbeitrag ermittelt ihr einfach mit dieser Formel: **Deckungsbeitrag = Umsatz - (interne Kosten + Fremdkosten)**. Die Berechnung erfolgt pro Projekt.
- **Budgetauslastung pro Projekt:** Für die Projektplanung ist es essenziell, stets genau im Blick zu haben, wie viel Budget noch verfügbar ist. Um das entsprechende Controlling anzusehen, braucht ihr folgende Daten: das verkaufte Budget (in Stunden und/oder in Euro) und die **erfasste Zeit** (evtl. inklusive der internen Kosten). Die Zeitachse ist dabei unwichtig. Ihr berechnet die Budgetauslastung dann pro Projekt wie folgt: **Budgetauslastung = verkauftes Budget - (erfasste Leistungen + Fremdkosten)**.
- **Umsatzforecast der Agentur:** Der Umsatzforecast ist eines der wichtigsten Instrumente, um realistisch zu planen und deine Agentur erfolgreich zu lenken. Für das Forecast-Controlling benötigt ihr die folgenden Daten: **Projekte** und **erwartete Rechnungen bzw. bestätigte Angebote**. Als Zeitachse empfehle ich hier **Monate**. Die Formel ist in diesem Fall recht einfach: **Umsatzforecast = Summe der erwarteten Rechnungen pro Projekt**. Hier ist es sinnvoll über alle Projekte hinweg zu rechnen und nach Projekt zu gruppieren.

Übrigens: Wenn wir im Controlling von Zeiterfassung sprechen, heißt das auch immer, dass wir diese mit konkreten Kosten verbinden. Da niemand in eurer Agentur umsonst arbeitet, erzeugt eine Stunde Projektarbeit auch immer Kosten.



Berechne den Stundensatz deines Teams auf Basis des Gehalts und den gemittelten Fixkosten der Agentur.



Advanced-Controlling: So optimierst du die Auswertung deiner Agenturdaten?

Wenn du im Team bereits ein oder mehrere Tools zur Erfassung eurer Agenturdaten benutzt, dann orientiert euch an diesen Schritten, um euer Controlling aufzusetzen oder weiter zu optimieren:



Schritt 1: Analysiere die Ausgangslage

Zuerst solltest du klären, welche Daten ihr bereits erhebt, Es lässt sich nicht auswerten, was nicht auch erhoben wird. Klingt logisch, ist es in der Praxis jedoch nicht immer. Erfasst ihr eure Zeiten? Schreibt ihr Rechnungen in einem Tool? Erstellt ihr Projekte für eure Kund*innen? Die Analyse der Ausgangslage sollte sich immer auf eure digitalen Systeme beziehen. Alles, was nicht digital erfasst werden kann, ist es nicht wert, ausgewertet zu werden. Am besten skizziert du gemeinsam mit deinem Team zunächst euren Agenturprozess und alle Abläufe. Danach erstellt ihr dann eine Liste aller Quellen, die Daten erzeugen. Beispielsweise:

- Kundenstammdaten (Anzahl, Größe, Kontaktzahl)
- Angebote, gebunden an Kund*innen und mit Zeitstempel
- Projekte (für Kund*innen und intern)
- Aufgaben und deren Erfüllung
- Zeiterfassung auf Projekte & intern
- Ausgangsrechnungen aus Projekten und mit Zeitstempel
- Kostentracking – Eingangsrechnungen und interne Kosten durch Leistungserfassung



Wenn ihr eure Ausgangslage analysiert, überlegt euch gemeinsam, welche Daten ohne großen Aufwand erfasst werden können. Sonst sind die Daten nicht genau genug, um ausgewertet zu werden.

Schritt 2: Identifiziere fehlende Daten (optional)

Setz den Controlling-Prozess auf Basis bestehender Daten auf. Wenn noch nicht alle der oben aufgezählten Quellen bei euch vorhanden sind, ist das grundsätzlich kein Problem. Fangt im Team mit dem an, was ihr habt. Nur, wenn euch besonders aussagekräftige Quellen fehlen, dann kümmert euch zunächst um die Erfassung dieser Daten. Eine einfache **Erfassung der Datenpunkte** sollte immer wichtiger sein als die Komplexität des Controllings.

Fehlt euch beispielsweise die Zeiterfassung, dann überlegt erst einmal, wie ihr eine gute Zeiterfassung etablieren könnt. Bevor ihr euch Gedanken zum Controlling macht, müsst ihr wissen in welcher Form euch die Daten zur Verfügung stehen. Wenn ihr ein System implementiert habt und euch die Daten vorliegen, dann fahrt ihr bei den Auswertungen am besten mit den Möglichkeiten fort, die euch das System liefert.

Schritt 3: Führt eure Daten zusammen

Habt ihr alle Daten aufgelistet, ist die Grundlage für euer Controlling gelegt. Die nächste Überlegung geht nun in Richtung Datenintegrität. Eure Daten fließen oft aus verschiedenen Tools zusammen. Überlegt also, ob die Informationen aus verschiedenen Bereichen auch jeweils dasselbe meinen.

Achtet bei der Auswahl eurer Controlling-Lösung darauf, dass die Informationen aus euren verwendeten Tools verarbeitet werden können und, dass der Transfer der Daten Konsistenz und Genauigkeit nicht beeinträchtigt. Hier haben Komplettlösungen ihre Stärken: In einer Agentursoftware werden die benötigten Daten zugleich erfasst, aggregiert und aufbereitet.

Außerdem müssen Daten nicht zwischen Anwendungen transferiert werden, wenn der gesamte Agenturprozess mit einem Tool abgedeckt wird. Das stellt die Datenintegrität sicher und ist eine solide Basis für das Controlling. Für besonders komplexe Cases bietet es sich an, die Controllings individueller zu gestalten und Spezial-Tools, wie PowerBI, Google Analytics, Tableau und Splunk, in die Auswertung zu integrieren.

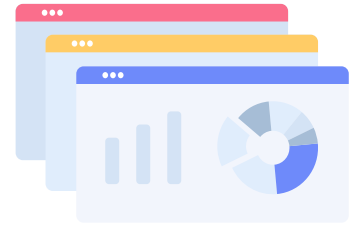


Bevor du überlegst, welche Controllings du mit euren Daten erstellen willst, schau dir zunächst mal an, welche Möglichkeiten eure aktuelle Lösung bereits bereitstellt. Oftmals reicht das schon aus.

In der Praxis haben sich verschiedene Agentur-Kennzahlen als sinnvoll erwiesen. Welche KPIs schlussendlich zum Einsatz kommen, ist vom jeweiligen Agenturmodell abhängig und muss immer individuell entschieden werden.



Von der Theorie in die Praxis: Drei Anwendungsbeispiele



Das perfekte Controlling sieht nicht nur in jeder Agentur anders aus – auch innerhalb der Agentur benötigt jeder eine andere Auswertung. Welche Kennzahlen für den perfekten Überblick relevant sind, unterscheidet sich von Rolle zu Rolle. Hier ein paar Beispiele wie **Controllings für verschiedene Rollen in der Agentur-Praxis** aussehen könnten:



Praxisbeispiel I: Controllings für die Teamleitung

Auslastung des Teams

- Benötigte Daten: Kapazität der Teammitglieder und deren Verplanung
- Zeitachse: Woche, Monat, Jahr
- Berechnung: Hier benötigen wir keine Formel. Schau dir beide Zahlen nebeneinander an. Beide Zahlen können zusätzlich über die Zeitachse grafisch dargestellt werden. Für die Teamleitung reicht es hier, die Zahlen für das eigene Team zu sehen

Erfasste Zeiten

- Benötigte Daten: Erfasste Zeiten der Teammitglieder und deren Tageskapazität
- Zeitachse: Woche oder Monat
- Berechnung: Eine Differenz hilft, ist aber nicht notwendig. Das Ergebnis ermöglicht es euch einzuschätzen, ob die Teammitglieder ihre Zeit vollständig erfasst haben.

▶ Praxisbeispiel 2: Controllings für Projektmanager*innen

Umsatzplanung auf dem Projekt

- Benötigte Daten: Projekte, erwartete Rechnungen und gestellte Rechnungen
- Zeitachse: Monate
- Berechnung: Summe der erwarteten Rechnungen pro Projekt vs. Summe der gestellten Rechnungen des Projekts. Hier ergibt es Sinn, über alle Projekte hinweg zu rechnen und nach Projekt zu gruppieren.

Budgetauslastung pro Projekt

- Hier gehst du, wie oben bei den Must-Have-Controllings beschrieben, vor und berechnest die Budgetauslastung für alle Projekte, für die ihr verantwortlich seid.

▶ Praxisbeispiel 3: Controllings für die Geschäftsleitung

Auslastung der Agentur

- Hier gehst du so vor, wie im Controlling für die Teamleitung, und schaust dir dabei die Zahlen für die gesamte Agentur an. Eine Aufteilung nach Teams kann sinnvoll sein, um potenzielle Aufträge besser abschätzen zu können.

Controlling der Zeiterfassung vs. Planung

- Benötigte Daten: Verplanung der Teammitglieder, erfasste Zeit der Teammitglieder
- Zeitachse: Woche, Monat, Jahr
- Berechnung: Hier benötigst du keine Berechnung. Schau dir beide Zahlen nebeneinander an. Zusätzlich bietet sich hier eine grafische Darstellung der beiden Zahlen über die Zeitachse an. Manchmal hilft auch eine Gruppierung nach Projekt.

Umsatzforecast der Agentur

- Hier kannst du erneut das Vorgehen für die Must-Have-Controllings heranziehen. Für einen Gesamtüberblick rechnest du über alle Projekte hinweg. Zusätzlich kann es für dich sinnvoll sein, wenn du die Projekte nach den einzelnen Teams oder Abteilungen gruppierst.



KPIs allein reichen nicht: Controllings sinnvoll in den Alltag einbeziehen

Du hast mit deinem Team die passenden Kennzahlen gefunden und die Daten ausgewertet. Und nun? Die besten Auswertungen helfen wenig, wenn sie nicht regelmäßig angeschaut werden. Es gilt nun, die Entwicklung der Zahlen zu beobachten. **Schafft euch KPIs, die sich bewegen** – ändern die Werte sich nur marginal, hat das eher wenig Aussagekraft und ihr solltet eure Kennzahlen nochmal überdenken.

Außerdem ist immer eine Interpretation im Rahme deiner Agentur notwendig. Die bloßen Zahlen sagen wenig aus. Es kann helfen, die aktuellen mit den historischen Zahlen zu vergleichen und bei Abweichungen tiefer einzusteigen.



Binde die Betrachtung der Controllings in eure regelmäßigen Meetings ein. Das schafft Transparenz, Motivation und Verantwortung.

Vom Einsatz der Controllings sollte nicht nur die Agenturleitung profitieren, sondern das gesamte Team. **Beziehe deine Teammitglieder** in die Auswertung ein. So könnt ihr alle gemeinsam transparent machen, welche Maßnahmen gut laufen und wo noch Potenzial für Verbesserung besteht.

Nutzt das Controlling, um daraus **konkrete Ziele** für euch abzuleiten. Formuliert z.B. Monats-, Quartals- oder Jahresziele für die gesamte Agentur, einzelne Teams oder für jedes Teammitglied. Die Teammitglieder, die an dem Erreichen der Ziele beteiligt sind, solltet ihr dabei aktiv in die Zieldefinition einbinden.

Keine Agentur kann allein von Luft, Liebe und innovativen Ideen leben – sie muss auch wirtschaftlich sein. Mit einer sauberen Ressourcenplanung, einem einwandfreien Abrechnungsprozess, und dem richtigen Controlling könnt ihr eure Prozesse genau analysieren und optimieren. Im nächsten und letzten Abschnitt aus unserem Leitfaden zeige ich dir, wann und wie sinnvoll es ist, sich mit der Optimierung der eigenen Organisation zu befassen und, wie eine Agentursoftware dich und dein Team hierbei umfassend unterstützen kann.



CHAPTER 5



Das richtige Tool für deine Agenturorga finden

Endlose Tabellen in Excel, unzählige Programme, die euch bei euren Prozessen unterstützen: Es gibt tausend Wege die Organisation eurer Agentur internen Prozesse zu optimieren – und man kann dabei den Überblick verlieren. Wo fängt man an besten an? Lass uns doch erstmal gemeinsam die klassischen Herausforderungen anschauen, vor denen jede Agentur irgendwann steht.

▶ Die klassischen Pain-Points der Agenturorganisation

Wann ist es überhaupt sinnvoll sich mit der Optimierung der eigenen Organisation zu befassen?

Agenturen stehen oft vor ähnlichen Herausforderungen, wenn sie sich entscheiden das HQ, als Agentursoftware, einzuführen. Schauen wir uns zunächst drei typische Ausgangsszenarien (mit einem Augenzwinkern) an.

► Szenario I: Im Excel-Chaos versunken

Excel ist eure Hauptwaffe. Ihr nutzt es für die Kalkulation von Angeboten und vielleicht sogar für das tatsächliche Layout (in Kombi mit Word oder InDesign). Projekt-Deadlines pflegt ihr als Termine im Kalender oder in Excel. Für Aufgaben hat jeder eine eigene Liste in den Notizen – digital oder ab und zu auch auf Zetteln. Eure Zeiterfassung macht ihr in Excel oder noch gar nicht, weil ihr eh nicht nach Aufwand abrechnet. Die Abrechnung passiert oft manuell. Sollten Berechnungen notwendig sein, wird wieder Excel aus dem Köcher gezogen. Für das Controlling verwendet ihr – surprise – Excel und tragt dort manuell Daten ein.

Der Pain: Eigentlich liebt ihr eure eigens erstellten Excel-Tabellen, wisst aber auch, dass die kontinuierliche Pflege **zeitaufwendig und fehleranfällig** ist. Um sicherzustellen, dass ihr auch wirklich alle Excel-Files mit allen Fakten in der aktuellsten Version vorliegen habt, müsst ihr euch **ständig absprechen**. Außerdem weiß keiner hundertprozentig, wie ihr euch organisiert oder wer welches To-Do erledigt oder wo welche Daten liegen – **ein übergeordnetes Agenturcontrolling ist dadurch unmöglich**.



► Szenario 2: Insellösungen wie Sand am Meer

Ihr nutzt euren Kalender als Organisationstool für Aufgaben – wisst aber, dass das eigentlich nicht mehr so wirklich ausreicht. Deshalb habt ihr zusätzlich (seit dem Umstieg aufs Homeoffice) als erstes “richtiges” Tool Slack oder MS Teams und zusätzlich ein Projektmanagement-Tool wie Trello, Asana oder Monday eingeführt. Die Zeiterfassung macht ihr eventuell schon einem Tool wie Clockodo, Timetac, Toggl oder Harvest. Euer Belegprozess rund um Angebote und Rechnungen läuft aber nach wie vor manuell in Word oder InDesign.

Der Pain: Die Projektplanung klappt ganz gut, aber **euch fehlt die Connection zu den Finanzen**. Ihr betreibt viel Anstrengung, um eure verkauften Budgets irgendwie mit der isolierten Zeiterfassung zu kombinieren. Dieser **manuelle Prozess ist fehleranfällig und frisst viel Prüfzeit** – genau wie das Controlling, das ein Copy-Paste-Prozess aus diversen Exporten nach Excel ist.



▶ Szenario 3: Daten-Timeout (404)

Ihr habt Excel zumindest aus eurem operativen Prozess verbannt und eure Kundenstammdaten und das Belegwesen in ein Tool wie Lexoffice, Easybill oder Fastbill gezogen. Außerdem habt ihr ein Projekt-Tool und ein Tool für die Zeiterfassung im Einsatz, z.B. Harvest. Für die Kundengewinnung habt ihr zwar einen Prozess, aber das Ganze läuft eher in der Schublade eurer Geschäftsführung.

Der Pain: Eure Prozesse laufen zum großen Teil digital ab, aber eure **Tools "reden nicht miteinander"**. Am Ende muss immer noch jemand manuell Daten von Harvest nach Lexoffice schieben. Die Übergabe für neue Projekte ist aufgrund der Datenmenge oftmals ungenau und birgt Konfliktpotenzial. Eure Buchhaltung beschwert sich, dass die **Daten schlecht aufbereitet** sind.

Jedes dieser Szenarien birgt unterschiedliche Baustellen, die es mit der richtigen Agenturorganisation zu lösen gilt. Du erkennst euch an der ein oder anderen Stelle wieder?

Solltest du dich auf die Suche nach einem Tool machen, das dich bei der Organisation deiner Agentur unterstützt, dann wird es höchste Zeit, dass ihr euch mit dem Thema **Agentursoftware** befasst. Eine Agentursoftware, die euren gesamten Geschäftsprozess abbilden kann, kann dir und deinem Team dabei helfen, die klassischen Schmerzpunkte der Organisation anzugehen und alle eure Prozesse miteinander verbinden, ohne, dass ihr auf vereinzelte Programme zugreifen müsst.

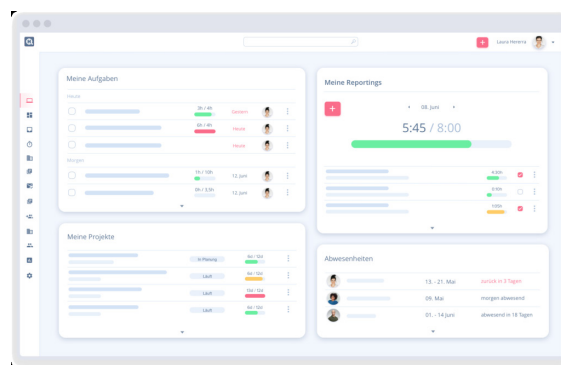


▶ Agentursoftware: Die “eierlegende Wollmilchsau” der Agenturorga?

Agentursoftware ist ein geflügeltes Wort. “Eierlegende Wollmilchsau” – das hören wir oft. Was genau könnt ihr von einer Agentursoftware erwarten?

Eine Agentursoftware, wie **das HQ**, bildet den gesamten Geschäftsprozess in einem Tool ab: Vom ersten Kundenkontakt, über die Projektplanung und Zeiterfassung bis hin zu Abrechnung und Controlling.

Dadurch werden viele der typischen Baustellen in Sachen Agenturorganisation gelöst. Alle **Projektdaten werden an einem Ort gebündelt** – von überall zugänglich und stets up-to-date.



Das erspart ständige Absprachen à la “Kannst du mir die aktuelle Version der Excel schicken?” oder “Wo liegt nochmal die Tabelle mit den Zahlen aus dem letzten Quartal?”. Wenn ihr all eure Daten (Budgets, Kapazitäten, Projektzeiten, usw.) in einem Tool erfasst, gehören damit auch Verluste beim Datentransfer und manueller Übertragungsaufwand der Vergangenheit an. In einem **übersichtlich aufbereiteten Controlling** fließt dann automatisch alles zusammen. So haben du und dein Team die **wichtigsten Agentur-Kennzahlen jederzeit im Blick**.

Das Resultat: Ein ganzheitlicher Prozess, der weniger zeitaufwendig und fehleranfällig ist und allen in eurer Agentur das Leben leichter macht.

Bedeutet die Entscheidung für eine Agentursoftware also automatisch, dass ihr ab sofort nur ein einziges Tool verwendet? Gerade Agenturen, die vorher noch keine professionelle Business-Lösung im Einsatz hatten, haben oft eine "Jetzt muss auch alles drin sein"-Erwartungshaltung in puncto Agentursoftware. Verständlicherweise, denn das Invest ist oft nicht zu unterschätzen. Doch wenn ihr mit der Motivation einfach nur alle Anwendungen in einem Tool zusammenzuführen auf die Suche nach der "eierlegenden Wollmilchsau" geht, werdet ihr nicht fündig.

In vielen Fällen ist die Agentursoftware **ein** Baustein eures Tool-Stacks. Genauer gesagt: **das Herzstück**. Natürlich ist sie als Komplettlösung darauf ausgelegt, möglichst viele Anforderungen des Agenturalltags und des Projektgeschäfts abzudecken. Trotzdem kann es in einigen Cases sinnvoll sein, eure Tool-Landschaft durch Spezialisten zu ergänzen – z.B. ein Ticketsystem wie Jira oder eine Buchhaltungssoftware wie DATEV.

Der Clou: Eine gute Agentursoftware, wie das HQ, lässt sich **mit anderen gängigen Tools** zu einem nahtlosen Prozess **verbinden und sie miteinander sprechen**. Die Kalkulation von Angeboten und der **Abrechnungsprozess** können im HQ **von Anfang bis Ende** durchgeführt werden, sodass du alle wichtigen Dokumente stets an einem Ort hast und diese sauber an deine Buchhaltung übergeben kannst. Außerdem musst du mit dem HQ auch keine wichtigen Kennzahlen mehr aus unzähligen Excel-Tabellen ziehen und, du kannst Projektfortschritte auf einem Blick erfassen. So kannst du alle dir wichtigen Daten in einer Lösung im Überblick haben und auch direkt im Controlling heranziehen.

Du profitierst weiterhin von den Vorteilen einer ganzheitlichen Agenturorga!

▶ Die Agentursoftware HQ macht allen in eurer Agentur das Leben leichter – vom Marketing und Sales-Team über das Projektmanagement bis zum Controlling.
Unter **www.helloHQ.io** kannst du das HQ unverbindlich für 14 Tage testen und deinen Agenturprozess in der Komplettlösung abbilden.

▶ Von 0 auf 100: Die richtige Agentursoftware finden und einführen

Du und dein Team habt euch dazu entschieden, das Thema anzugehen. Sehr gut! Der erste Schritt ist nun die **Beschäftigung mit euch selbst**. Das hilft euch erstmal eure Ausgangslage besser zu verstehen. Was sind aktuell eure größten Pain Points im Agenturalltag? Auf welche Features könnt ihr nicht verzichten?



Definiert möglichst genau, welches Ziel ihr mit der Tool-Einführung erreichen wollt, und die für euch essenziellen Funktionsbereiche.

Habt ihr eure aktuelle Situation analysiert, geht es an die Suche nach einem passenden Tool. Leichter gesagt als getan, denn der Softwaremarkt ist groß und nicht gerade übersichtlich. Welche Prozesse bieten die üblichen Tools am Markt an?

Eine gute Agentursoftware, wie das HQ, deckt folgende Bereiche ab:

- Ablage von Kommunikation und wichtigen Dateien
- Kostenerfassung inklusive Eingangsrechnungen
- Controlling des gesamten Prozesses
- Stammdaten eurer Kund*innen
- Angebote
- Aufgaben & Zeiterfassung
- Übergabe an die Buchhaltung
- Projekt- & Ressourcenplanung
- Rechnungen an eure Kund*innen

Viele Tools bieten noch weitere Prozesse an, doch hier gilt: "Schuster, bleib bei deinen Leisten." – mehr bedeutet nicht immer gleich besser. Neben den Features, solltet ihr bei der Auswahl außerdem auf die begleitenden Leistungen, wie Dokumentation, Support, Updates, usw. achten.

Wichtig: Nicht alles, was ihr bisher so macht, muss dann am Ende wirklich in der Lernsoftware integriert sein. Der Umstieg auf eine Agentursoftware bieten dir und deinem Team die perfekte Gelegenheit, **eure bisherigen Prozesse zu überdenken:** Wie sollten unsere Prozesse am besten ablaufen? Kann man Dinge eventuell auf unterschiedliche Arten in der Software abbilden? Die meisten Softwareanbieter haben Erfahrung aus hunderten von Einführungen. Von diesem Wissen könnt ihr profitieren und Stellschrauben zur Prozessoptimierung identifizieren.



Wenn ihr ein Tool gefunden habt, das euch gefällt, scheut nicht davor zurück, eure Arbeitsweisen auch dem Tool anzupassen!

Jedes Tool hat seinen eigenen Prozess der Einführung. Meine Empfehlung: **Lasst euch ruhig helfen.** Die meisten Softwareanbieter (wie auch wir) bieten selbst spezielle Einführungsdienstleistungen an, bedarfsgerecht auf euren Anwendungsfall zugeschnitten. Schreibt uns gern, wenn ihr dahingehend Beratung braucht.

Wie ist es um das Timing bestellt? Nach der Entscheidung für ein Tool stehen unsere Kund*innen in einigen Fällen vor der Situation, relativ verplant mit Kundenprojekten zu sein und befürchten dann eine parallele Einführung nicht stemmen zu können.

Diese Sorge ist jedoch nicht begründet. Über 80 % der Agenturen sind zu jedem Zeitpunkt gut mit Kundenprojekten versorgt. Und da ihr euch in der Auswahlphase schon intensiv mit dem Tool-Thema befasst habt, solltet ihr auch **zeitnah loslegen**, anstatt auf ein Projekt-Tief zu warten.



Wenn du dich gemeinsam mit deinem Team für ein Tool entschieden hast, dann wartet nicht mit der Einführung! Wenn ihr gerade im Thema seid, geht das Onboarding viel schneller von der Hand und wirklich Platz hat man eh nie.

Agentursoftware-Anbieter haben in den meisten Fällen gute Erfahrungen damit gesammelt, ein Onboarding-Projekt neben dem Tagesgeschäft zu organisieren. Wir unterstützen unsere Kund*innen da immer sehr gern mit den **Best Practices** aus einigen hundert (erfolgreichen!) Einführungsprojekten.

Ich hoffe, ich konnte dir in den letzten Seiten einen Einblick in die Prozesse zur ganzheitlichen Agenturorganisation geben. Vielleicht war da auch schon der eine oder andere Tipp dabei, der dich und dein Team in Sachen Organisation unterstützt. Wenn du noch offene Fragen hast, schreib mir gern eine Mail:



christopher@helloHQ.io



Über den Autor



Christopher ist Director of Operations bei der HQLabs GmbH in Hamburg, einer etablierten Softwarefirma für Business-Tools im Agenturumfeld.

Die Reise bei HQLabs begann für Christopher vor über fünf Jahren. Als Junior wurde er Teil des Sales-Teams, das er später als Head-Of übernahm.

Seither steht Christopher monatlich mit hunderten Agenturen in Kontakt und ist mit allen Facetten des Agentur-Prozesses vertraut. Natürlich kennt er auch typische Probleme, die im Agenturalltag auftreten können – und auch eine potenzielle Lösung: eine gute Agentursoftware wie das HQ.

Heute setzt Christopher seine Expertise als Teil der Geschäftsleitung für das HQ ein.

Er brennt dafür, das bestmögliche Tool zur Verfügung zu stellen, um Ordnung in den Agenturprozess zu bringen – und typische Problem im Projektalltag zu lösen. Ganz nach dem Motto: Getting better is an attitude.

Wenn er sich nicht gerade um das HQ kümmert, gilt sein Ehrgeiz seiner Handballmannschaft.



Impressum

HQLabs GmbH,
Colonnaden 41,
20354 Hamburg

www.helloHQ.io
moin@helloHQ.io
+49 40 882 15 33 0