

# Agentursteuerung in Zeiten von Homeoffice und New Work

# Einführung in die Studie

## Zielstellung

Die Studie zur Agentursteuerung in Zeiten von Homeoffice und Corona entstand während eines **Praxisprojektes zwischen der HTW Dresden und der Procunia GmbH.**

Ihr Hauptziel war die Untersuchung des Umganges von Kreativagenturen mit den Themen Mitarbeiter- und Projektsteuerung unter Einfluss von zahlengestützten Entscheidungen, Homeoffice-Nutzung und der Arbeitsweise New Work.

Weiterführend sollten Zusammenhänge analysiert werden, welche mögliche Abhängigkeiten zwischen Größe, Alter sowie Art und Weise der Steuerung der Agentur und den Projektergebnissen aufzeigen.



# Einführung in die Studie

## Rahmenbedingungen

Die Erhebung der Daten erfolgte vollständig anonymisiert in den Monaten Juni und Juli 2021. Alle Ergebnisse wurden zur Übersichtlichkeit auf ganze Prozentzahlen gerundet. Die Auswertung wurde entsprechend des Fragebogens in 6 Kategorien unterteilt. Zu Beginn einer Kategorie findet sich eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse. Anschließend folgt die Ergebnisdarstellung der einzelnen Fragen, sowie eine Betrachtung von Zusammenhängen zwischen den Kategorien.



**81** von mehr als **1000 deutschsprachigen Agenturen** füllten den Fragebogen vollständig aus



Die Studie enthielt 28 Fragen zu den Kategorie

- Homeoffice
- New Work
- Agentursteuerung – Kennzahlen
- Agentursteuerung - Mitarbeiter
- Agentursteuerung – Projekte
- Agenturinformationen und Software

# 1 Homeoffice in Agenturen

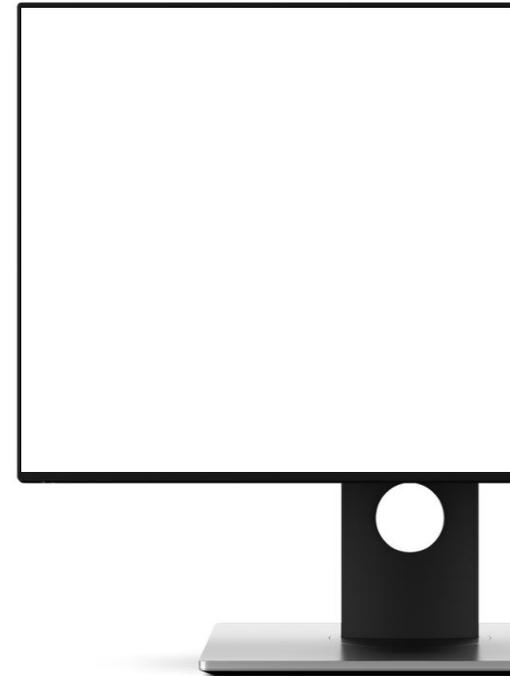
# Zusammenfassung Kategorie 1

## Homeoffice in Agenturen

Die Auswertung der ersten Fragenkategorie hat gezeigt, dass das Thema Homeoffice nach wie vor einen hohen Stellenwert in der Agenturbranche hat. Knapp dreiviertel der Agenturen gaben an, dem Thema sehr aufgeschlossen gegenüberzustehen.

**Im Durchschnitt nehmen Agenturen an, auch nach dem Ende der Corona-Pandemie rund 50% der anfallenden Arbeitsleistung im Homeoffice zu erbringen.** Auf die Frage nach den größten Herausforderungen bei der Arbeit von zu Hause, nannten 70% die interne Kommunikation. Knapp ein Drittel der Agenturen hat zudem Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Mitarbeiterkapazitäten.

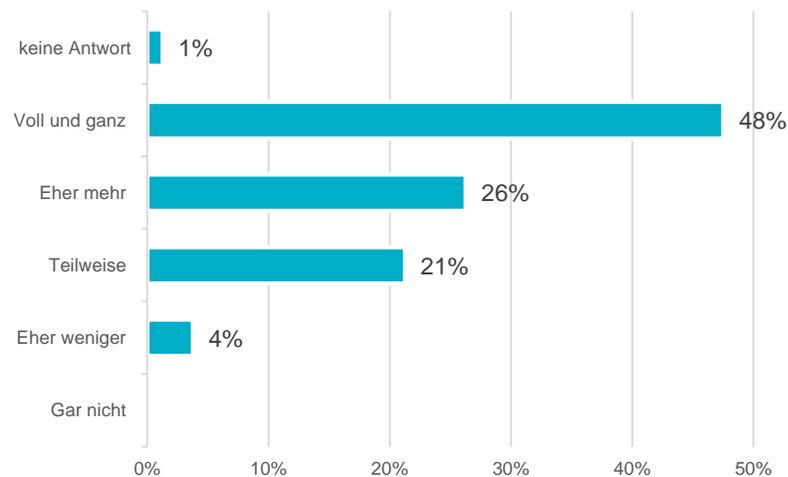
Eine vertiefende Gegenüberstellung mit anderen Fragen ergab keine signifikanten Zusammenhänge.



# Ergebnisse

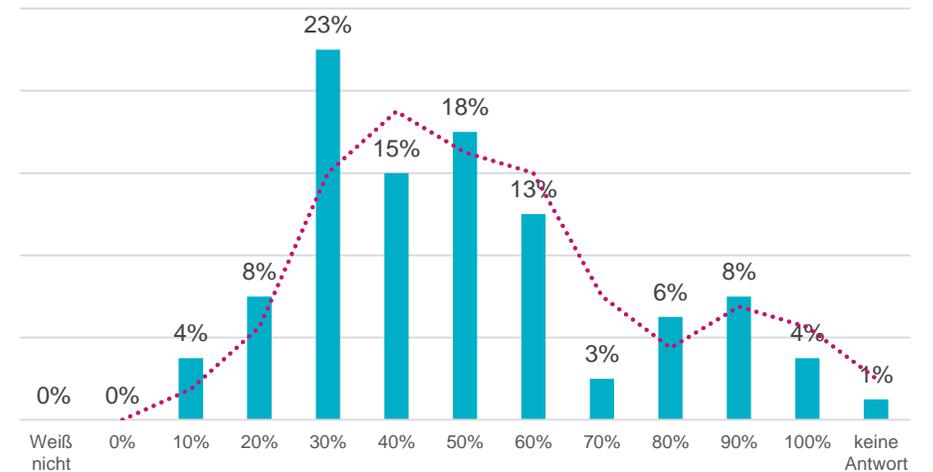
## Homeoffice in Agenturen

**Wie aufgeschlossen steht Deine Agentur, unabhängig von der Pandemie, dem Thema Homeoffice gegenüber?**



n = 81

**Wie hoch schätzt Du den Anteil der im Homeoffice erbrachten Arbeitszeit Deiner Agenturmitarbeiter nach der Pandemie ein?**



n = 81

# Ergebnisse

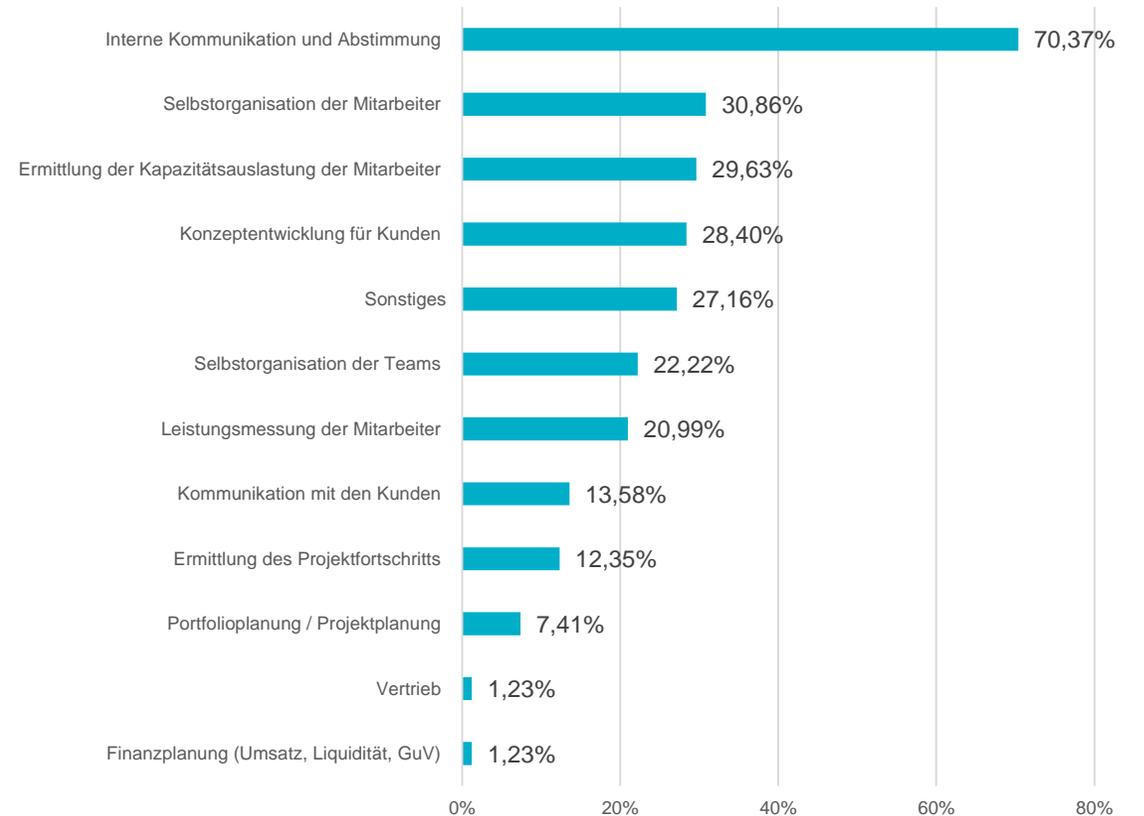
## Homeoffice in Agenturen

### Worin liegen Deiner Meinung nach die 3 größten Herausforderungen in der Steuerung des Agenturalltages unter Nutzung von Homeoffice?

(Jeder Teilnehmer konnte maximal 3 Themen auswählen)

Unter den freien Antworten (Sonstiges) häuften sich neben individuellen Formulierungen überwiegend die Themen:

- Teambuilding
- Kreativentwicklung
- Technische Hürden



## 2 New Work in Agenturen

# Kategorie 2

## New Work in Agenturen

Bei den Aussagen zum Thema New Work ist ersichtlich, dass der Großteil der Agenturen bereits sehr fortschrittlich unterwegs ist. Gut **zwei Drittel der Befragten gaben eine hohe Selbstorganisation der Mitarbeiter an.**

**Eine offene Fehlerkultur wird sogar von knapp 80% der Agenturen praktiziert.**

Diese Erkenntnis ist nicht nur entscheidend für eine moderne Unternehmensorganisation, sondern weist im späteren Verlauf der Auswertung auch auf mögliche Zusammenhänge hin.

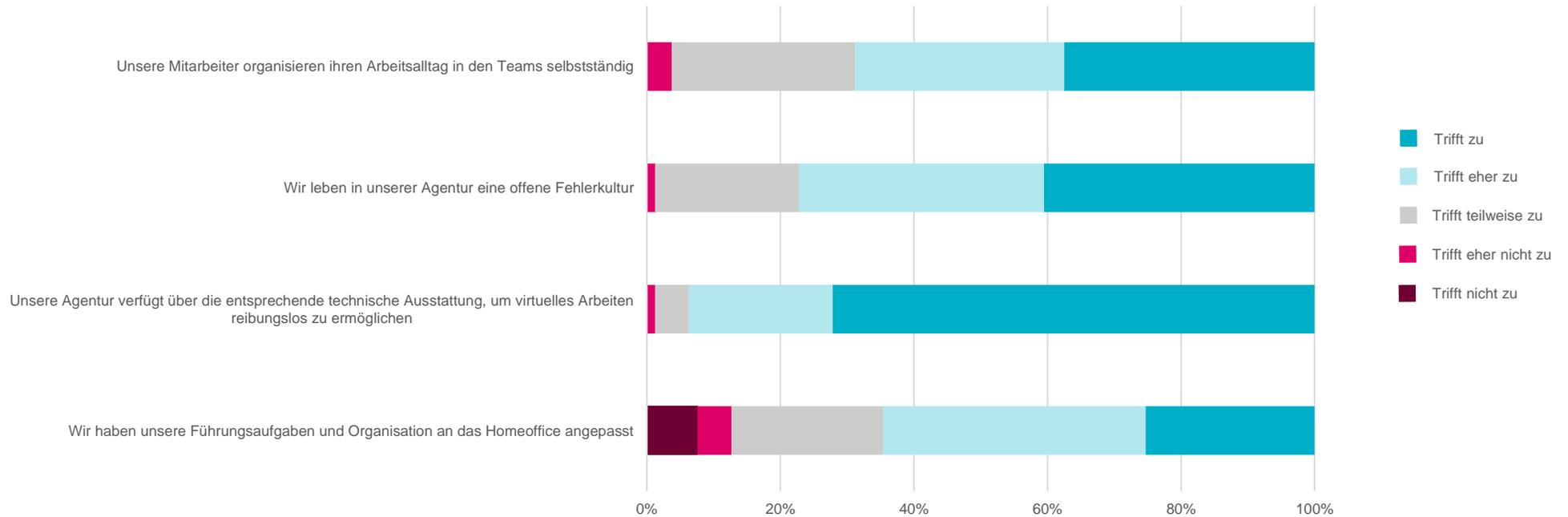
Der Grad der technischen Ausstattung zur Ermöglichung von virtuellem Arbeiten ist mit reichlich 90% ebenfalls sehr gut entwickelt. Die Größte Baustelle der Agenturen liegt in der Anpassung der Führungsaufgaben an flexibles Arbeiten. Nur rund 60% stimmten dieser Aussage zu. 12% haben sich bislang noch nicht mit dieser Thematik beschäftigt.



# Kategorie 2

## New Work in Agenturen

Welche Aussagen zum Thema New Work treffen auf Deine Agentur zu?

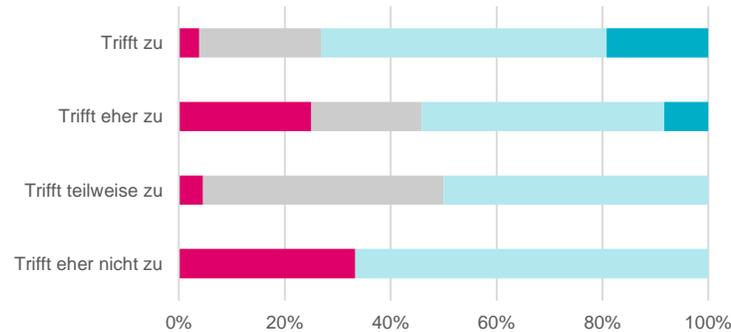


n = 81

# Kategorie 2

## Untersuchung der Zusammenhänge

### Unsere Mitarbeiter organisieren sich selbstständig

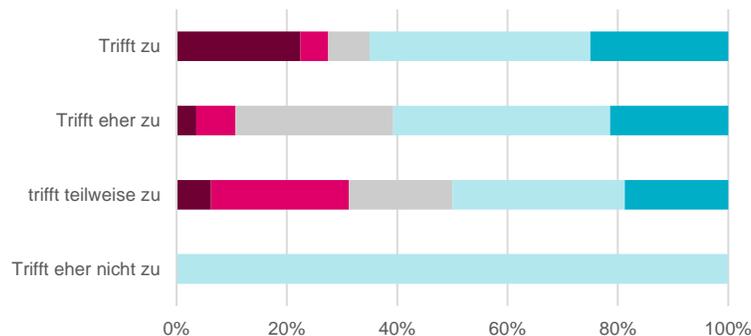


### Zuverlässigkeit der Mitarbeiterplanung

- Sehr gut
- Gut
- Befriedigend
- Ausreichend
- Mangelhaft

n = 81

### Wir leben eine offene Fehlerkultur



### Wirtschaftlicher Erfolg im vergangenen Jahr

- Viel besser als erwartet
- Etwas besser als erwartet
- Entsprach Erwartungen
- Lag unter Erwartungen & muss verbessert werden
- Lag unter Erwartungen & dringend verbesserungswürdig

n = 81

Die Gegenüberstellung der Fragen zur Selbstorganisation der Mitarbeiter und zur Einschätzung der Zuverlässigkeit der Mitarbeiterplanung ergab, dass mit **steigender Zuverlässigkeit der Mitarbeiterplanung auch der Grad der Selbstorganisation steigt.**

Beim Vergleich von Kategorie 2 und der Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges im vergangene Jahr, zeigten die Daten, dass Agenturen mit **offener Fehlerkultur** häufiger angaben, **erfolgreicher** gewesen zu sein. Insgesamt könnte dies darauf hinweisen, dass der offene Umgang mit Verantwortlichkeiten und Fehlern im Unternehmenskontext dazu beiträgt, in komplexen oder neuen Situationen, wie der Corona-Pandemie, bessere Ergebnisse zu erzielen.

# 3 Agentursteuerung - Kennzahlen

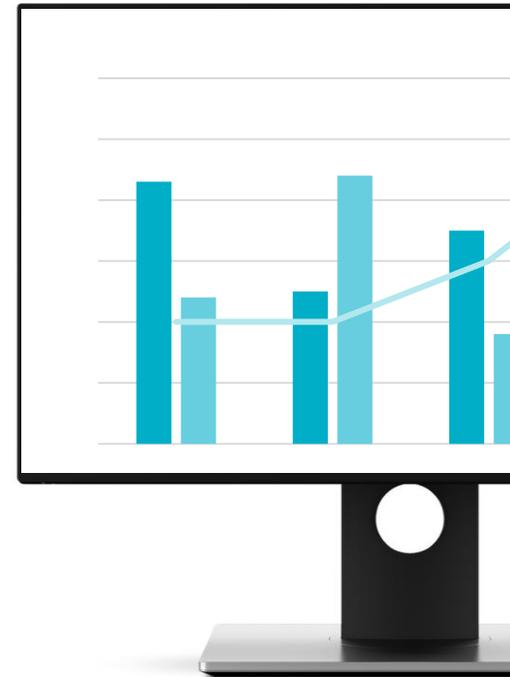
# Kategorie 3

## Agentursteuerung - Kennzahlen

Die Befragung hat gezeigt, dass nahezu alle Agenturen die **Kundenbetreuung**, die **Mitarbeiterbeschaffenheit** und das **Projektmanagement** als **wichtigste Einflussgrößen** für ihren Erfolg benennen.

Die Frage nach der Art und Weise der Entscheidungsfindung ergab, dass etwa **die Hälfte** der Entscheidungen innerhalb der Agenturen **zahlengestützt** getroffen werden. So basieren in den Bereichen Investitionen, Projekte und Preise 70% und in Vertrieb, Mitarbeiter und Strategie 40% der Entscheidungen auf Zahlen. Agenturen wünschen sich vor allem **mehr zahlengestützte Entscheidungen** in den Bereich **Kundengewinnung und Preisgestaltung**.

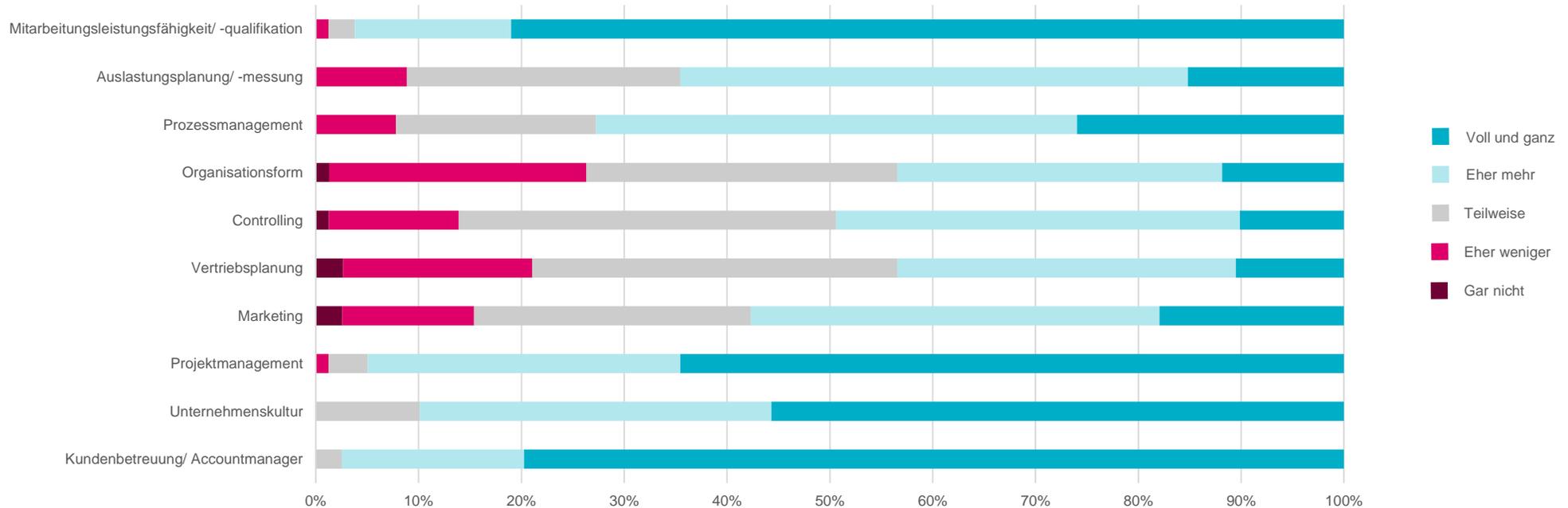
Die Auswertung der Zahlen übernimmt in zwei Dritteln der Fälle die Geschäftsführung. Allerdings ist über die Hälfte der Agenturen nicht zufrieden mit ihren zahlengestützten Entscheidungen.



# Kategorie 3

## New Work in Agenturen

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren für den Erfolg Deiner Agentur?

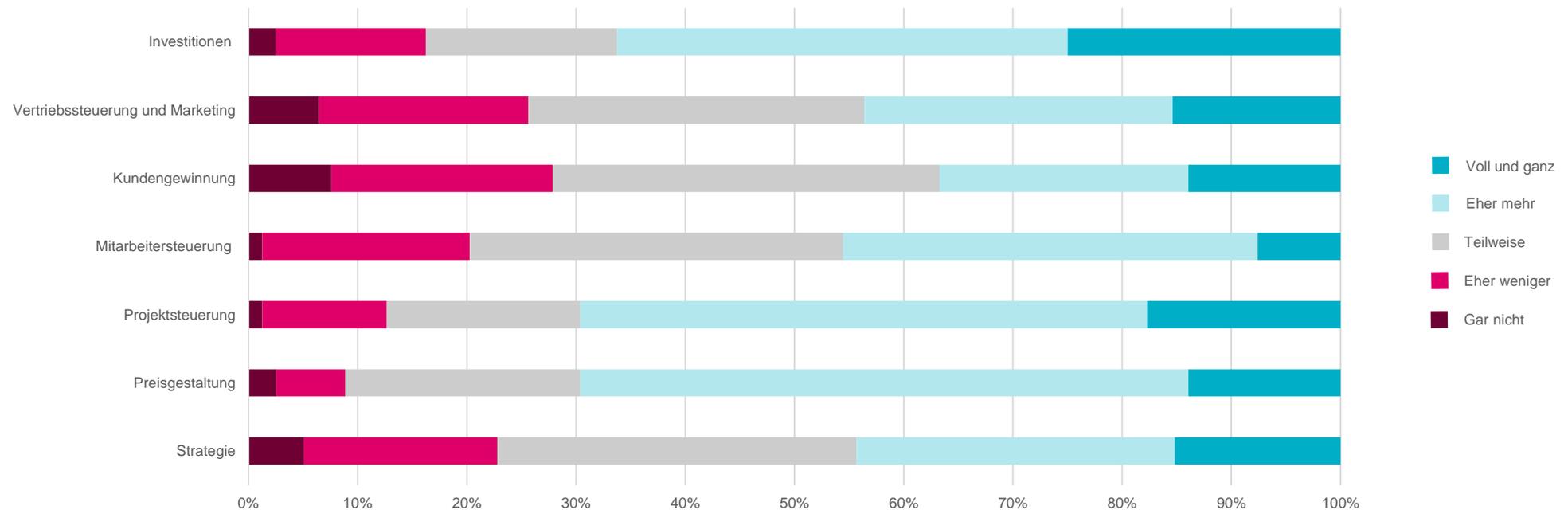


n = 81

# Kategorie 3

## New Work in Agenturen

Wie stark trifft Deine Agentur in den aufgelisteten Themenbereichen Entscheidungen zahlengestützt?

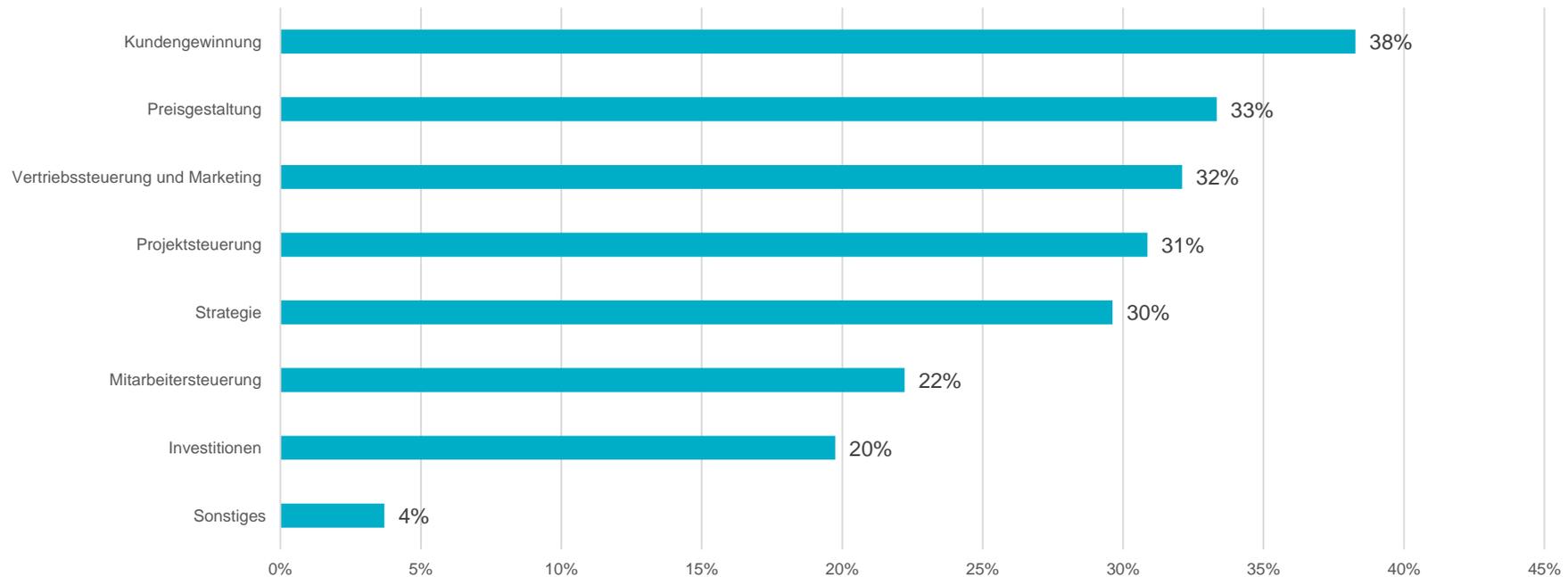


# Kategorie 3

## New Work in Agenturen

**In welchen Themenbereichen würde Deine Agentur gern mehr zahlengestützte Entscheidungen treffen?**

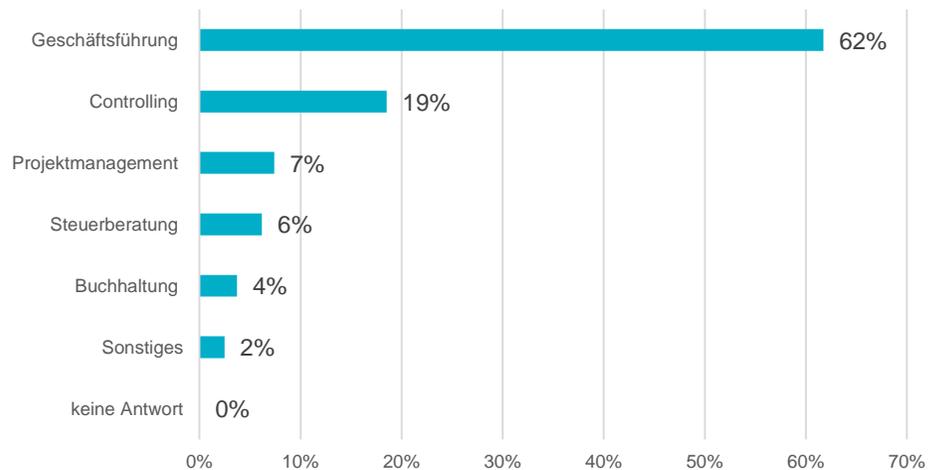
(Jeder Teilnehmer konnte mehrere Themen auswählen)



# Kategorie 3

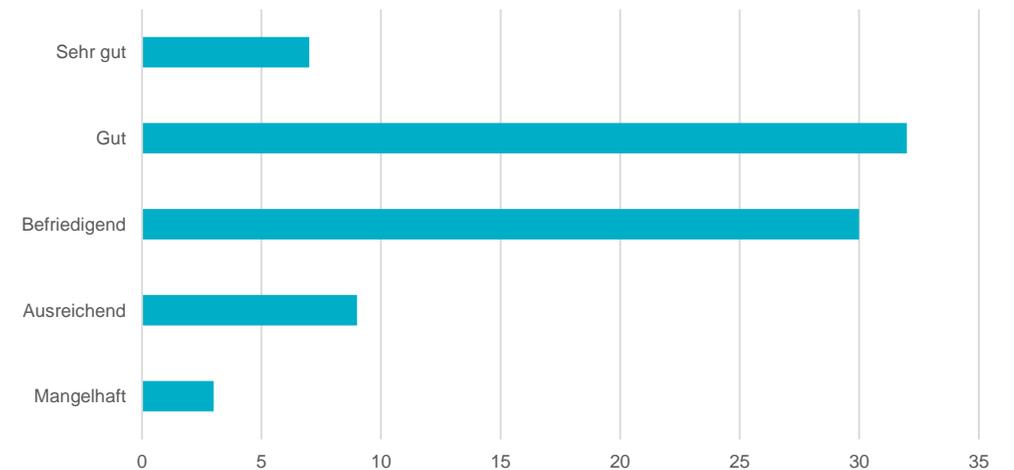
## New Work in Agenturen

**Wer ist in Deiner Agentur für die Ermittlung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen hauptsächlich zuständig?**



n = 81

**Wie gut, gemessen in Schulnoten, schätzt Du allgemein die Fähigkeit Deiner Agentur ein, schnell basierend auf Daten Entscheidungen zur Agentursteuerung zu treffen?**

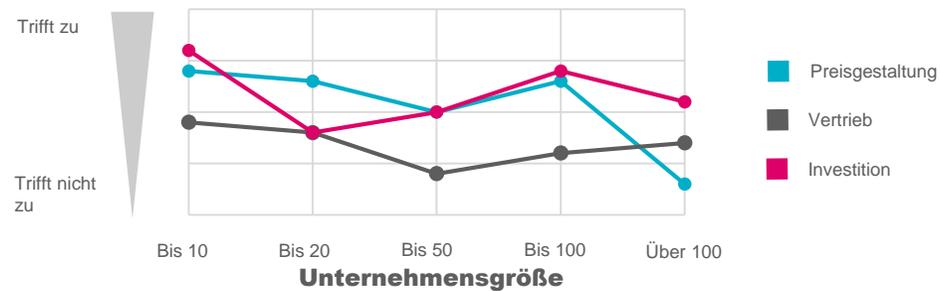


n = 81

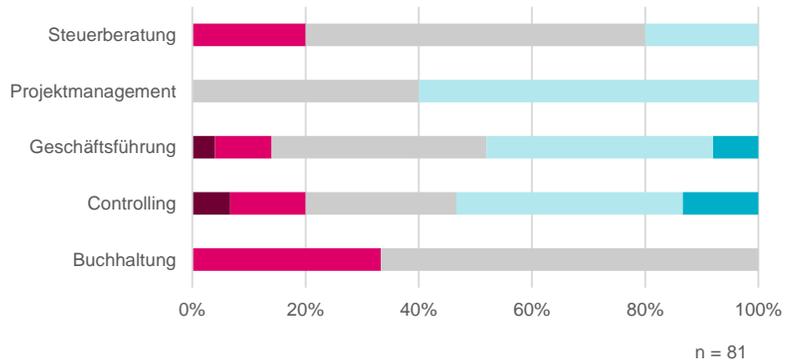
# Kategorie 3

## Untersuchung der Zusammenhänge

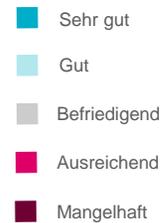
### Zuverlässigkeit der Fähigkeit zahlengestützter Entscheidungen



### Verantwortlichkeit der Zahlenauswertung



### Zuverlässigkeit der Fähigkeit zahlengestützter Entscheidungen

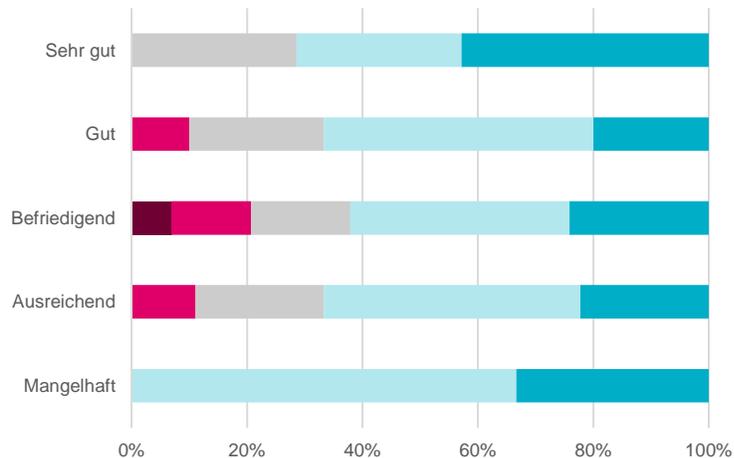


Die Betrachtung der Zusammenhänge von Kategorie 3 und den demographischen Eigenschaften der Agenturen ergab, dass zahlengestützte Entscheidungen bei Agenturen mit 20 bis 50 Mitarbeitern abnehmen, um mit zunehmender Größe wieder anzusteigen. In Hinblick auf die Verantwortlichkeiten bei der Zahlenauswertung und der Zuverlässigkeit zahlengestützter Entscheidungen zeigen sich Unterschiede zwischen der agenturinternen bzw. -externen Zahlenauswertung. Das weite Spektrum an Bewertungen in der Geschäftsführung und dem Controlling legt jedoch nahe, dass evtl. entsprechende Defizite bei der Interpretation der ausgewerteten Zahlen bestehen.

# Kategorie 3

## Untersuchung der Zusammenhänge

**Zuverlässigkeit der Fähigkeit zahlengestützter Entscheidungen**



**Wirtschaftlicher Erfolg im vergangenen Jahr**

- Viel besser als erwartet
- Etwas besser als erwartet
- Entsprach Erwartungen
- Lag unter Erwartungen & muss verbessert werden
- Lag unter Erwartungen & dringend verbesserungswürdig

n = 81

Ein interessantes Muster ergab sich auch bei der Gegenüberstellung von der Zuverlässigkeit zahlengestützte Entscheidungen zu treffen und dem wirtschaftlichen Erfolg im vergangenen Jahr. Die Daten zeigen, dass Agenturen, welche sich selbst als **durchschnittlich (3) bei der Entscheidungstreffung** einschätzen, tatsächlich häufiger angaben, im vergangenen Jahr **weniger Erfolg** erzielt zu haben. Das lässt vermuten, dass diese Agenturen möglicherweise auf nicht aussagekräftige Kennzahlen setzen, Ihre Ergebnisse nicht eindeutig interpretieren und Steuerungen vornehmen oder die eigenen Wahrnehmung leicht verschoben ist. Ein ähnliches Bild ergab sich auch im späteren Verlauf der Auswertung, bei Betrachtung der zeitlichen Projektüberschreitung.

# 4 Agentursteuerung - Mitarbeiter

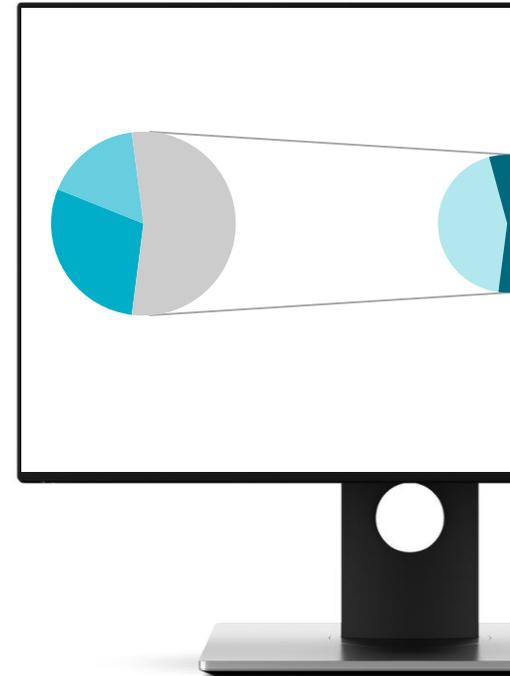
# Kategorie 4

## Agentursteuerung - Mitarbeiter

Die **Hälfte** der Agenturen setzt auf eine Planung, welche **wöchentlich oder seltener** stattfindet und die andere auf eine **kontinuierliche bzw. mehrfach unterwöchige Planung**. Insgesamt schätzen knapp 60% der Befragten ihre Vorgehensweise dabei als gut und sehr gut ein.

Die **Mehrzahl** der Agenturen setzt bei der Mitarbeiterplanung auf eine **kapazitätsabhängige Aufgabenverteilung**, wobei 46% die Auslastung elektronisch abrufen und 36% zumindest eine Rückfrage durchführen.

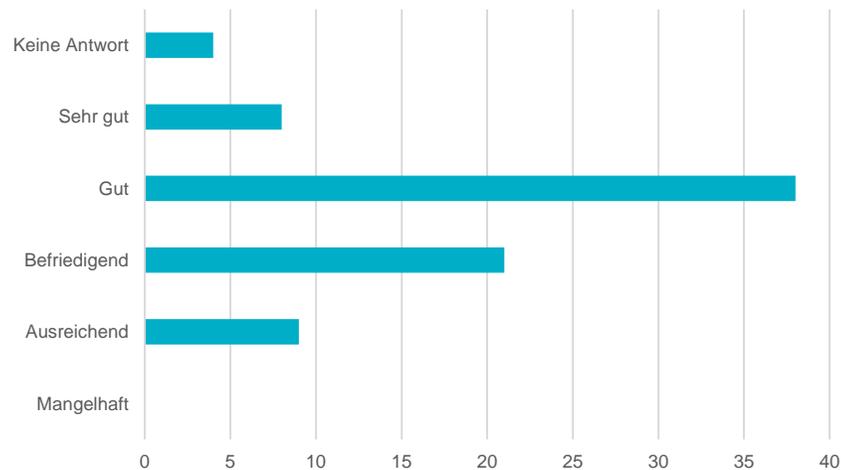
Für die **Erfassung der Arbeitszeiten** setzt die **Hälfte** der Agenturen auf eine eindeutige **projekt- und aufgabenbezogene Zuordenbarkeit**. 11% der Agenturen erfassen die angefallenen Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter nicht.



# Kategorie 4

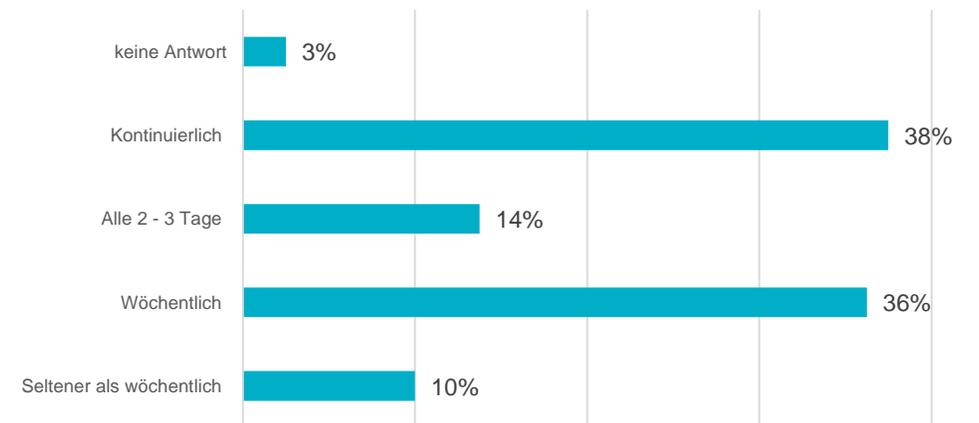
## Agentursteuerung - Mitarbeiter

**Wie gut, gemessen in Schulnoten, schätzt Du die Zuverlässigkeit der Mitarbeiterplanung Deiner Agentur ein?**



n = 81

**Wie häufig führt Deine Agentur eine Mitarbeiterereinsatzplanung durch?**

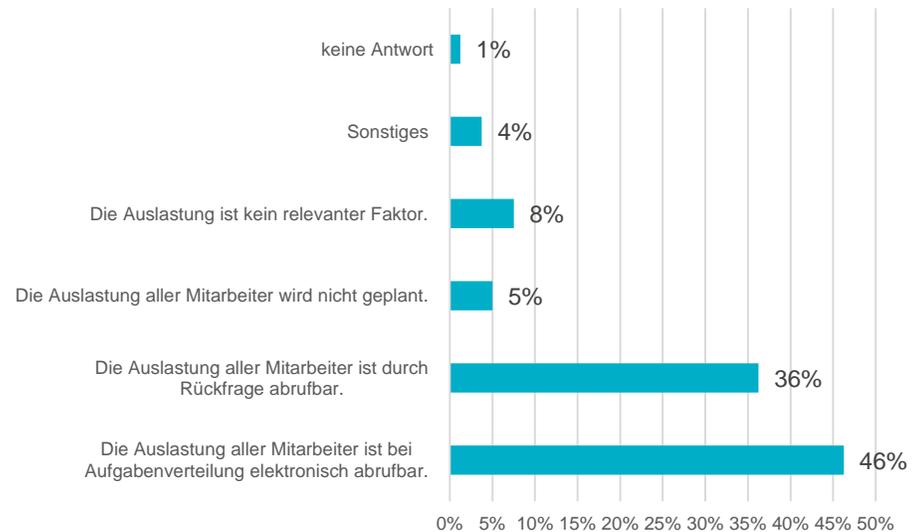


n = 81

# Kategorie 4

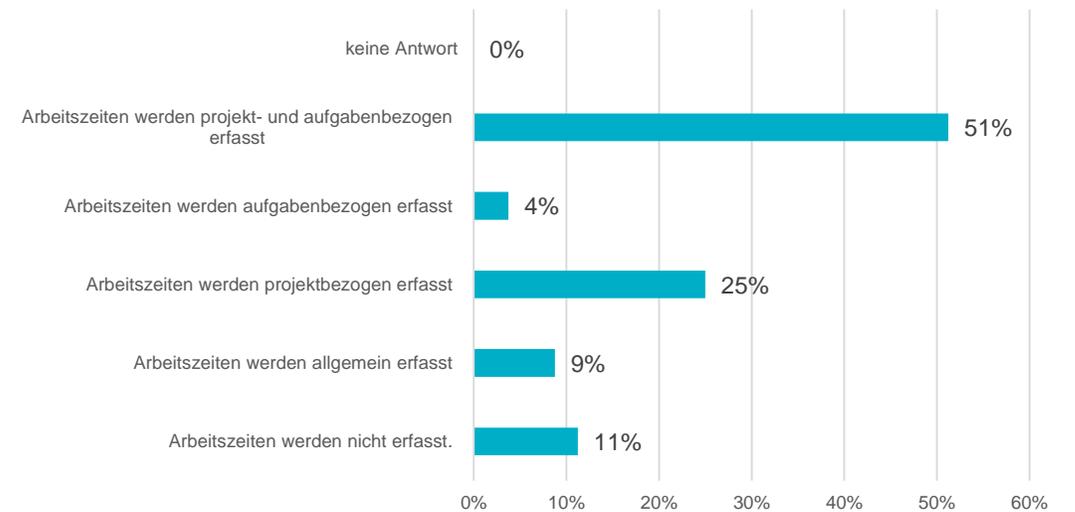
## Agentursteuerung - Mitarbeiter

**Wie wird die Kapazität bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt?**



n = 81

**Wie werden die Arbeitszeiten in Deiner Agentur erfasst?**

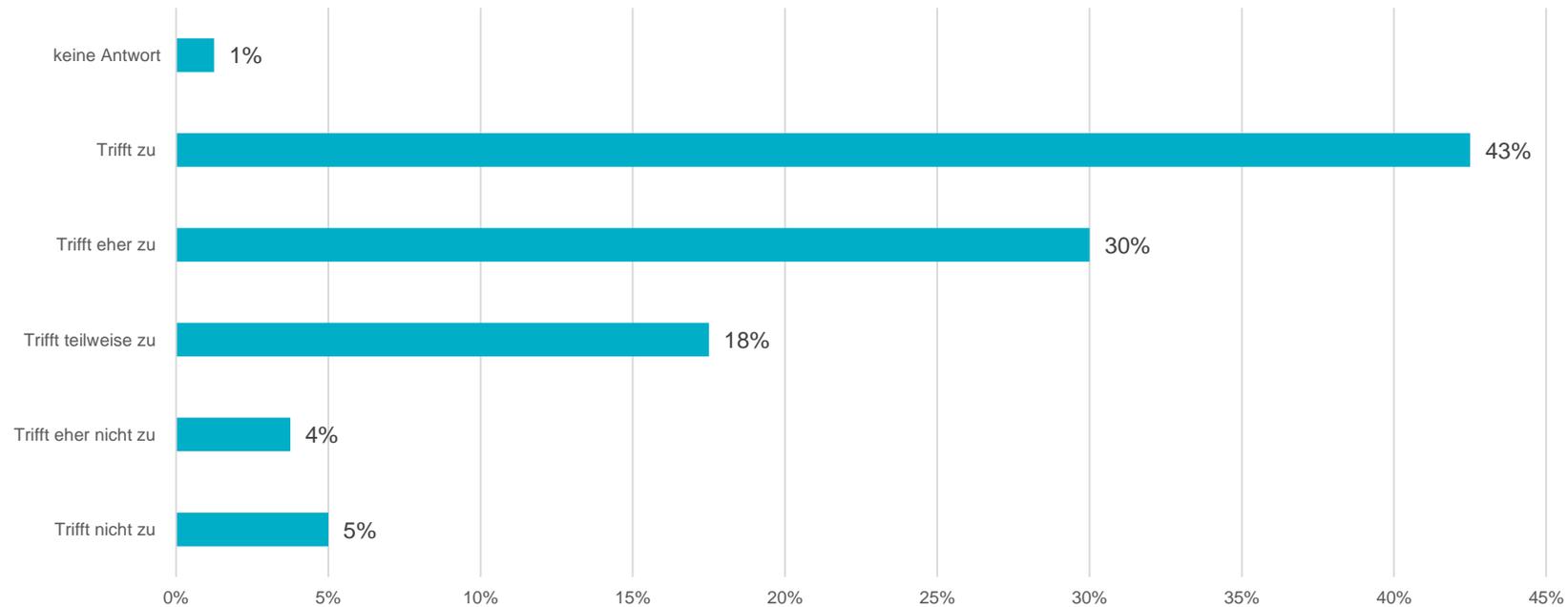


n = 81

# Kategorie 4

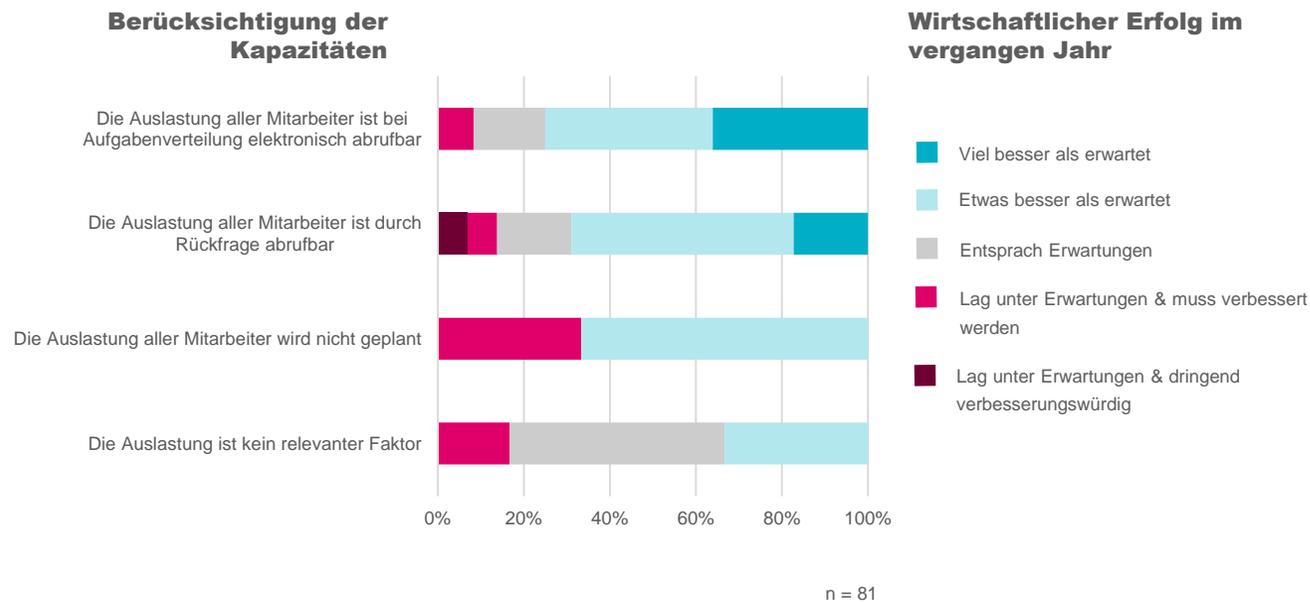
## Agentursteuerung - Mitarbeiter

**Wir können die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung schnell und zeitnah auswerten.**



# Kategorie 4

## Untersuchung der Zusammenhänge



Bei einer weiteren Betrachtung möglicher Faktoren, die zu einem besseren wirtschaftlichen Erfolg führen könnten, zeigte sich auch ein leichter Zusammenhang zu der Art der Kapazitätsabfrage. Demnach gaben **Agenturen, die eine manuelle oder elektronische Kapazitätsabfrage durchführen häufiger an, ein besseres wirtschaftliches Ergebnis erzielt zu haben**. Wenig überraschend ist jedoch die Aussage, dass Agenturen mit einer höher frequentierenden Mitarbeiterplanung, die Leistung ihrer Mitarbeiter auch effizienter auswerten können.

# 5 Agentursteuerung - Projekte

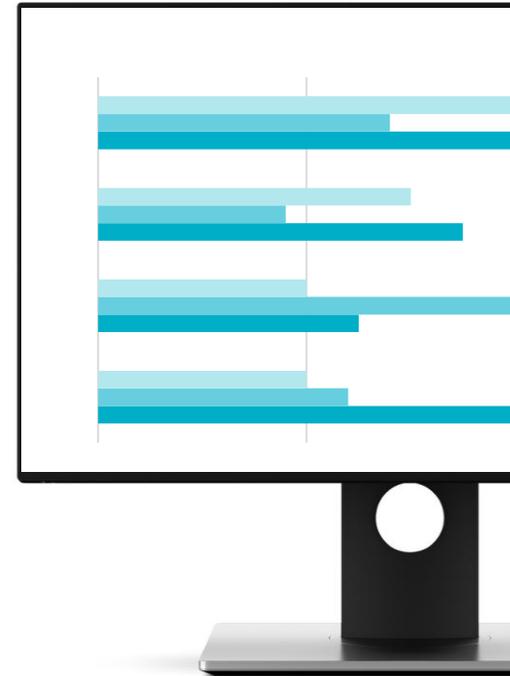
# Kategorie 5

## Agentursteuerung - Projekte

Ähnlich wie bei der Mitarbeiterplanung setzt die  **Hälfte der Agenturen auf eine kontinuierliche oder unterwöchige und die andere auf eine wöchentliche, monatliche bzw. gar keine Projektüberwachung.** Im Durchschnitt gaben die Agenturen an, dass fast jedes Dritte aller durchgeführten Projekte die zeitliche Planung überschreitet.

Die Abfrage der wirtschaftlichen Aspekte des **Projektmanagements** zeigt, dass **44% der Agenturen zur Kalkulation mit individuellen Kostensätzen** arbeiten, aber gleichzeitig **ein Drittel** die anfallenden Kosten nur allgemein oder gar nicht berücksichtigt. Bei der Erfolgsbeurteilung von abgeschlossenen Projekten setzt die Mehrheit (52%) auf eine einfache Gegenüberstellung von Erlösen und Arbeitsstunden.

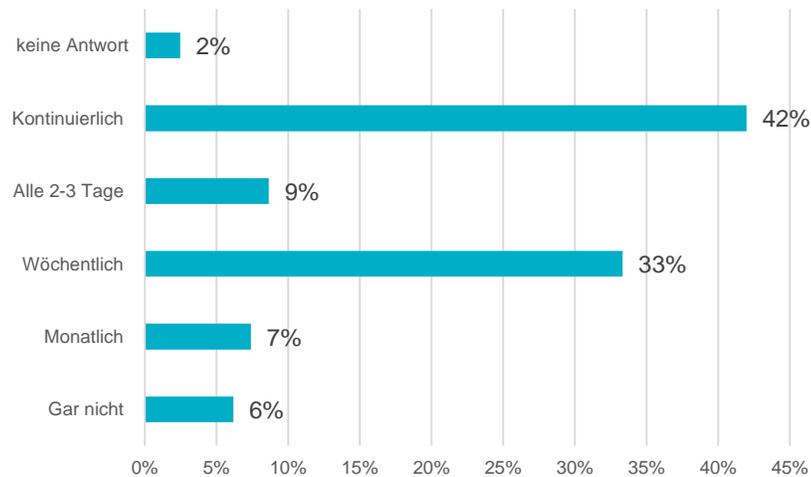
Abweichungen von Projekten werden am häufigsten über interne oder externe Mitarbeiterbeschaffung gesteuert.



# Kategorie 5

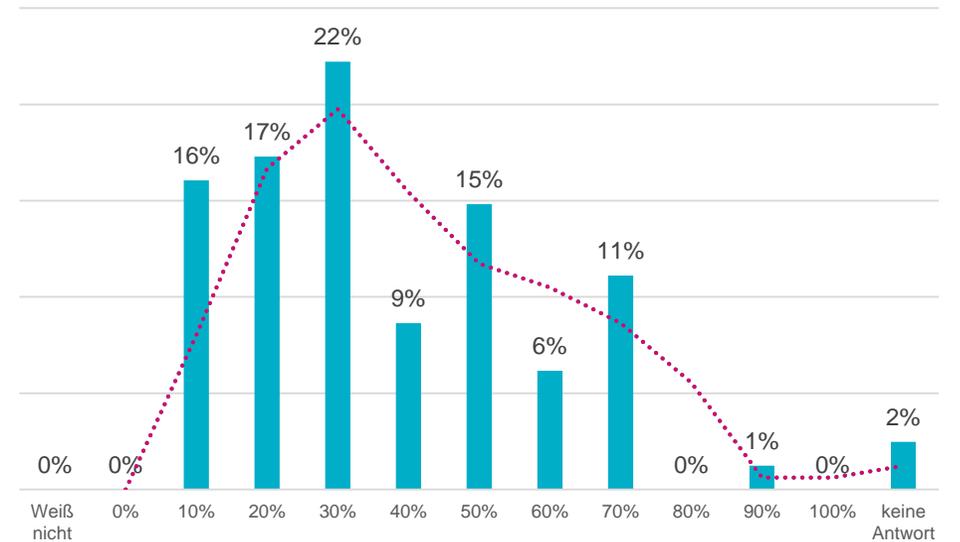
## Agentursteuerung - Projekte

**Wie häufig ermittelt Deine Agentur den Fertigstellungsgrad der Projekte?**



n = 81

**Wie hoch schätzt Du den Anteil der Projekte, welche die ursprüngliche Zeitplanung überschreiten?**

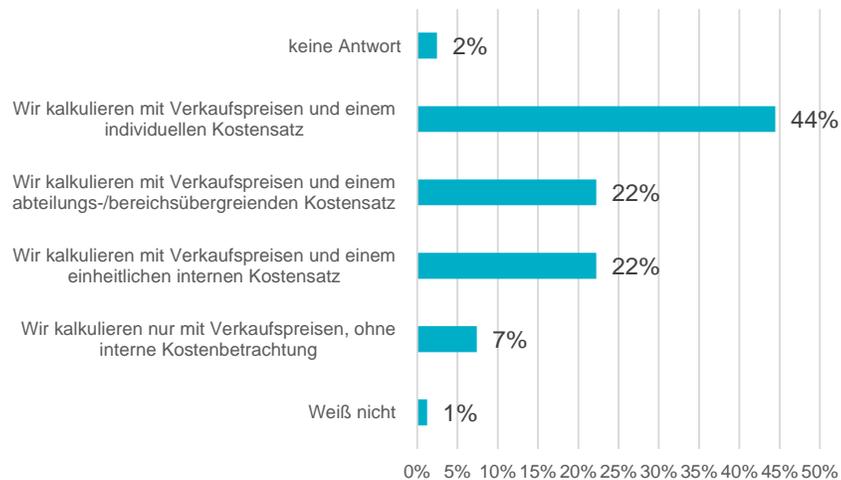


n = 81

# Kategorie 5

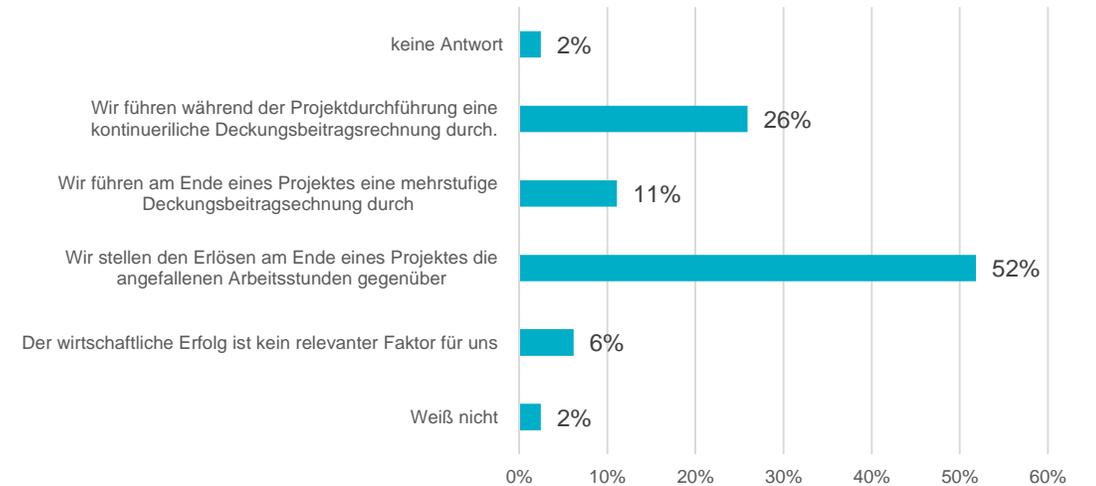
## Agentursteuerung - Projekte

**Auf Basis welcher Kosten kalkuliert Deine Agentur die Preise für ihre Projekte?**



n = 81

**Wie beurteilt Deine Agentur den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes?**

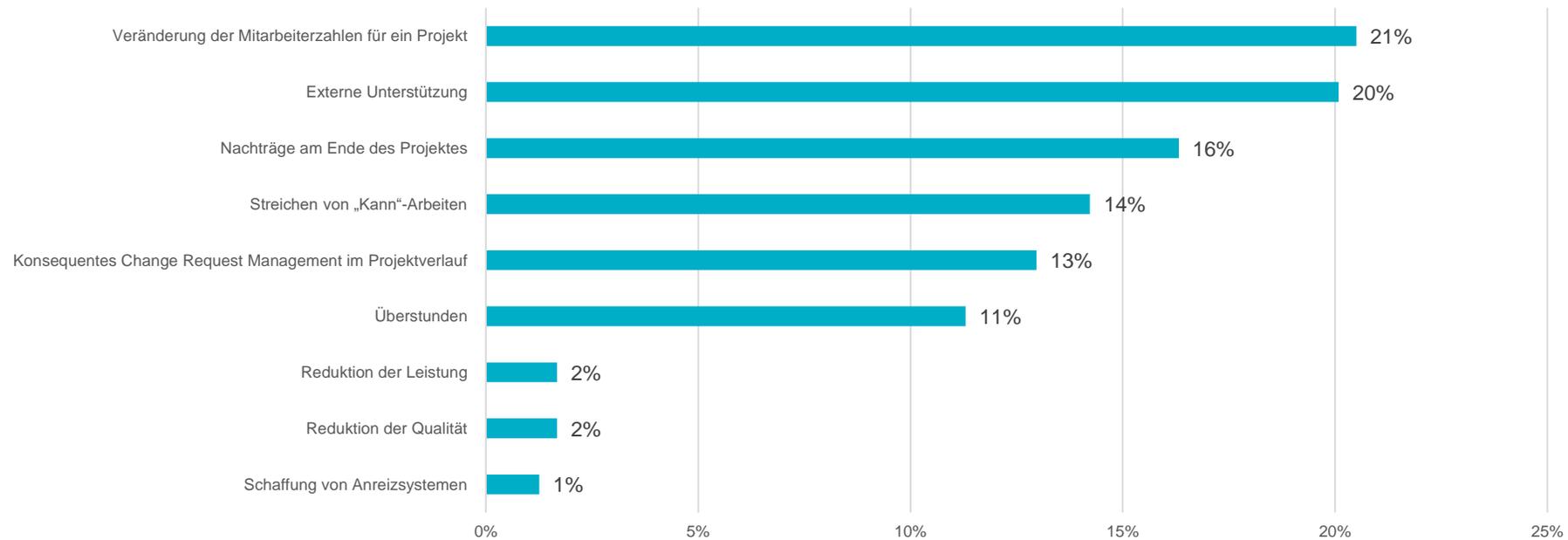


n = 81

# Kategorie 5

## Agentursteuerung - Projekte

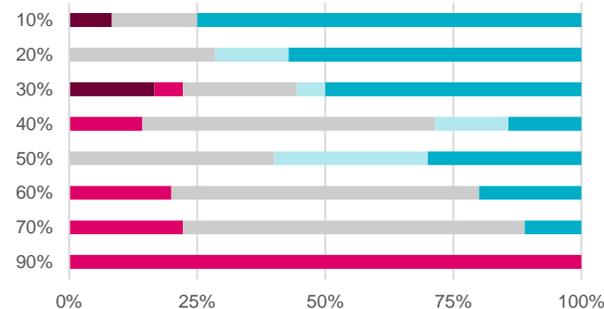
**Über welche Mittel versucht Deine Agentur die Projekterfüllung anzupassen?**



# Kategorie 5

## Untersuchung der Zusammenhänge

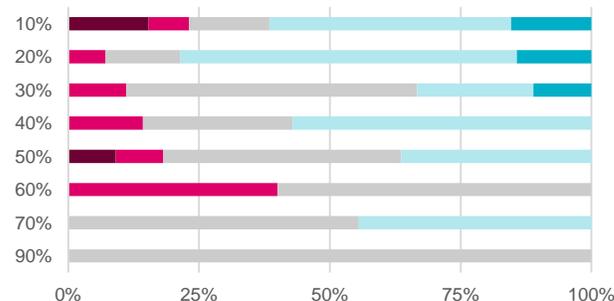
Anteil zeitlich überschrittener Projekte



Überprüfung Projektfortschritt

- Kontinuierlich
- Alle 2-3 Tage
- Wöchentlich
- Monatlich
- Gar nicht

Anteil zeitlich überschrittener Projekte



Zuverlässigkeit der Fähigkeit zahlengestützter Entscheidungen

- Sehr gut
- Gut
- Befriedigend
- Ausreichend
- Mangelhaft

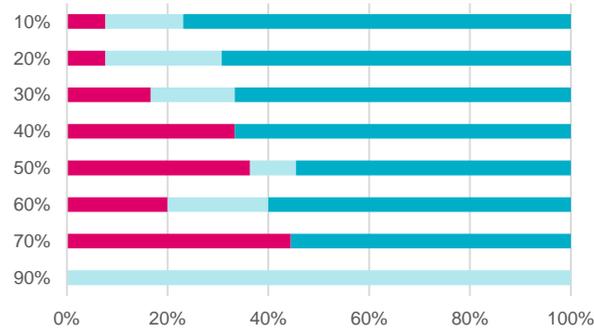
Der Vergleich der zeitlichen Überschreitung von Projekten mit anderen Fragen ergab eine Tendenz, dass **Agenturen, die ihren Projektfortschritt seltener überprüfen, ebenfallsangaben mehr zeitliche Überschreitungen zu haben.** Die Ausprägung „Gar nicht“ geht mit einem sehr positiven Ergebnis einher. Grund dafür können Retainergeschäfte sein, bei denen Verzögerungen keine Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg haben.

Ähnlich wie in Kategorie 3 wird auch hier deutlich, dass **Agenturen, die sich als durchschnittlich bewerten, den höchsten Anteil prozentualer Überschreitungen aufweisen.** Es liegt nahe, dass Befragte ihre Fähigkeit zahlengestützte Entscheidungen zu treffen falsch einschätzen oder eine weniger effiziente Steuerung durchführen.

# Kategorie 5

## Untersuchung der Zusammenhänge

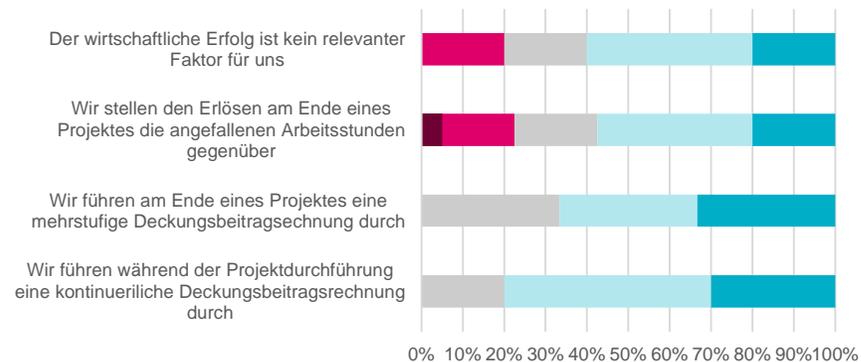
**Anteil zeitlich überschrittener Projekte**



**Art der Projekte**

- Wir führen zu etwa gleichen Teilen große und kleine Projekte durch
- Wir führen eher große, aber dafür weniger Projekte durch
- Wir führen eher kleine, aber dafür mehr Projekte durch

**Erfolgsbewertung von Projekten**



**Wirtschaftlicher Erfolg im letzten Jahr**

- Viel besser als erwartet
- Etwas besser als erwartet
- Entsprach Erwartungen
- Lag unter Erwartungen & muss verbessert werden
- Lag unter Erwartungen & dringend verbesserungswürdig

Ein besonders großer Unterschied wird bei der zeitlichen Überschreitung und der Projektgröße deutlich. Demnach ist **die Überschreitung in Agenturen, welche eher kleine Projekte durchführen, fast doppelt so hoch**. Bezogen auf die Projektsteuerung ähneln sich die Herangehensweisen je nach Agenturgröße. Lediglich große Agenturen (50+) setzen verstärkt auf ein Change Request Management. Aus der Untersuchung, ergab sich ebenfalls ein eindeutiges Muster bei der wirtschaftlichen Bewertung der Projekte. So häuften sich jene Agenturen, welche eine **einmalige oder kontinuierliche Deckungsbeitragsrechnung ihrer Projekte durchführen auch bei einem besseren wirtschaftlichen Erfolg** im vergangenen Jahr.

# 6 Agenturinformationen und Software

# Kategorie 6

## Agenturinformationen und Software

An der Umfrage beteiligten sich etwa gleichermaßen Agenturen bis 50 Mitarbeitenden. Größere Agenturen waren verhältnismäßig weniger vertreten. Bei der Charakterisierung der Projektvielfalt gaben etwa **2 Drittel an, eine Kombination aus großen und kleinen Projekten durchzuführen.**

Die Auswertung der Softwarenutzung zeigt, dass **Agentursoftware überwiegend bei der Zeiterfassung und Kalkulation** zum Einsatz kommt. Am wenigsten durch Software geregelt ist die Auswertung der Kapazitätsauslastung. In dieser Prozesskategorie ist gleichzeitig die Zufriedenheit der Agenturen am niedrigsten. **Sehr unzufrieden sind Agenturen hingegen mit der Vernetzung der einzelnen Tools.**

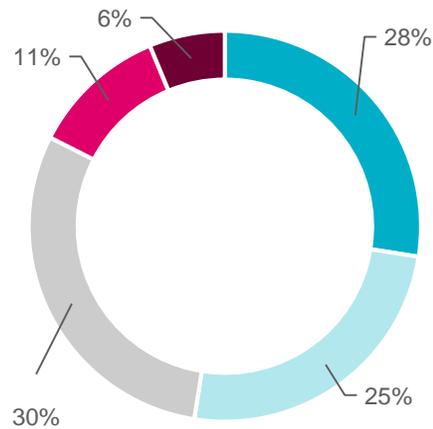
Der wirtschaftliche Erfolg war bei 65% der Befragten mindestens besser als erwartet.



# Kategorie 6

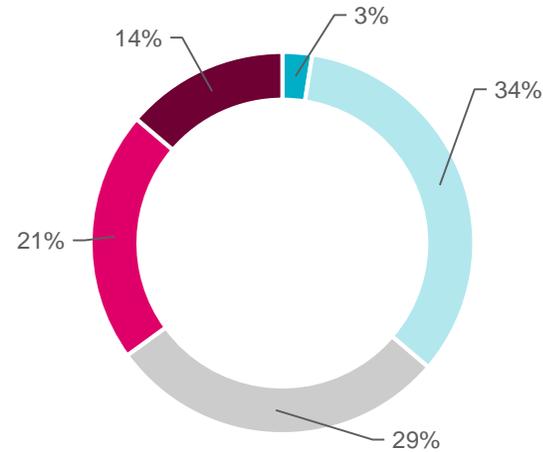
## Agenturinformationen und Software

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Deiner Agentur?



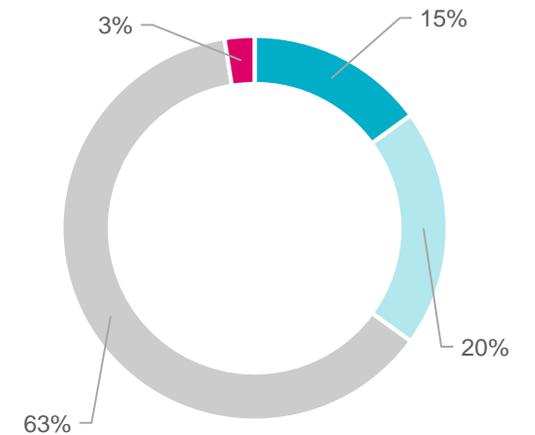
- Bis 10
- Bis 20
- Bis 50
- Bis 100
- Mehr als 100

Wann wurde Deine Agentur gegründet?



- 1980 oder eher
- 1981 - 2000
- 2001 - 2010
- 2011 - 2015
- 2016 oder später

Wie charakterisiert sich die Projektvielfalt Deiner Agentur?

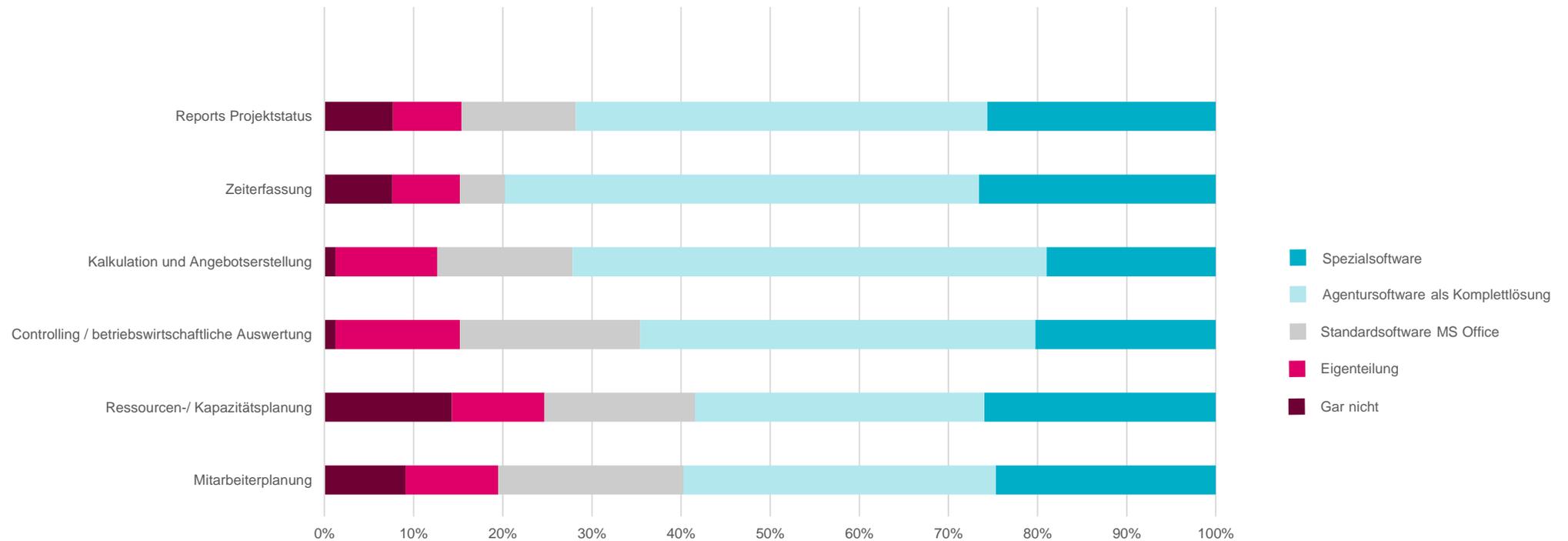


- Große Projekte, dafür aber wenige
- Kleine Projekte, dafür mehr
- Gleicher Anteil an großen und kleinen Projekten
- Keine Antwort

# Kategorie 6

## Agenturinformationen und Software

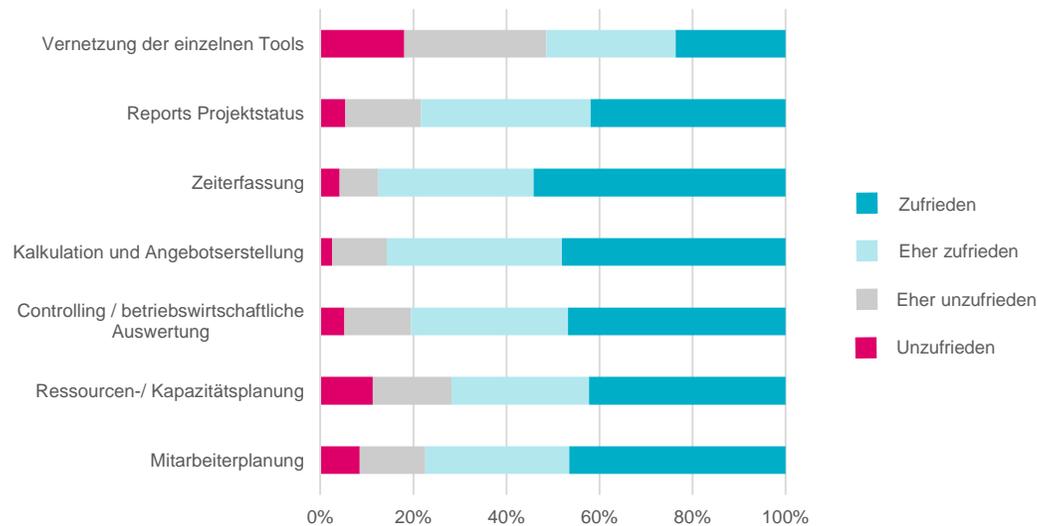
**Mit welcher Software werden in Deiner Agentur die aufgelisteten Prozesse erfasst und bearbeitet?**



# Kategorie 6

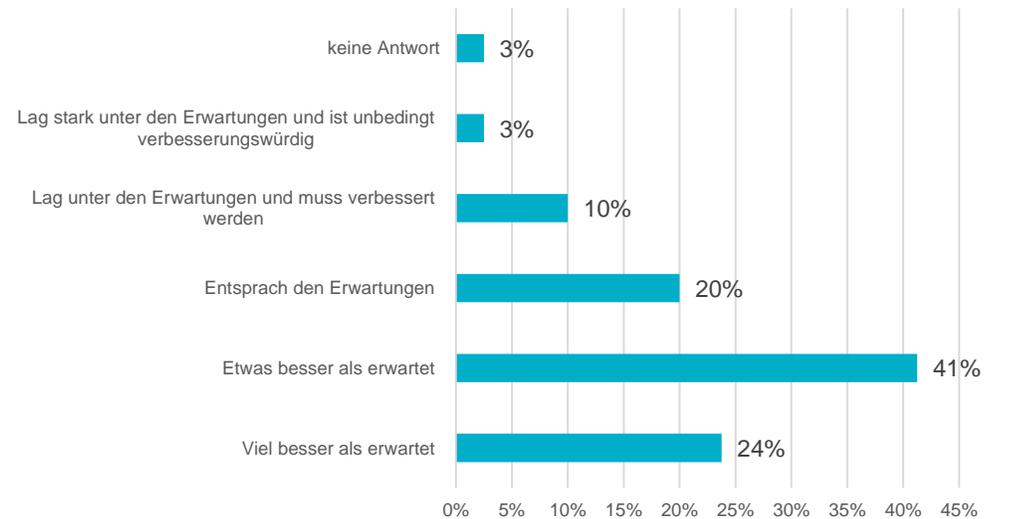
## Agenturinformationen und Software

Wie zufrieden ist Deine Agentur mit der jeweiligen Lösung?



n = 81

Wie schätzt Du den wirtschaftlichen Erfolg Deiner Agentur im vergangenen Jahr ein?



n = 81