



Pressemitteilung:

Kreativität und Management statt alltägliches Chaos – So werden Agenturen effizienter und wettbewerbsfähiger

Effizienz, Routine und Projektmanagement: Effiziente Organisationsstrukturen und professionelles Projektmanagement steigern die Wettbewerbsfähigkeit von Agenturen und senken die Kosten um bis zu 20 Prozent. Das belegen aktuelle Beratungsprojekte von Unternehmensberater Klaus Petersen.

Die Kommunikationsbranche ist gekennzeichnet von drei Tendenzen:

- die wachsende Anzahl von Medien- und Kommunikationskanälen,
- stark segmentierte Zielgruppen und die Vielzahl von Spezialdienstleistern
- straffe Vorgaben im Marketing zum Kostenmanagement.

Diese Phänomene erfordern von Kreativ-Dienstleistern und Agenturen auf der einen Seite höchste Flexibilität und Transparenz gegenüber ihren Auftraggebern sowie auf der anderen Seite Kreativität bei höchst komplexen Anforderungen. Das bedeutet Abschied vom gewohnten Chaos in der Agentur und die Einführung von neuen standardisierten Prozessen.

Diese Anforderung verstünden Kreative und Agenturen leider viel zu häufig als Anschlag auf ihre kreative Freiheit, einer Kultur der genialen Ideen und Spontaneität, so der Nürnberger Berater Klaus Petersen. Kreative und freie Denker wehrten sich gegen Standardisierung und straffes Ressourcen-Management. Er hält mit Erfolgen seiner Beratungsprojekte dagegen: „Kreativität und Controlling müssen nicht im Widerspruch stehen. Bei der richtigen Strategie ist genau das Gegenteil der Fall. Neu geschaffene Freiräume und der Abbau von überflüssigen Abstimmungsprozessen schaffen sogar mehr Freiräume und fördern die Stärken der einzelnen Mitarbeiter“, sagt Petersen, der sich auf die Optimierung von Prozessen und Projekten in der Medien- und Werbebranche spezialisiert hat.

Kreative Marktpartner haben längst umstrukturiert

Die digitale Revolution hat die Medienindustrie in den vergangenen Jahren fast überrollt. Innerhalb weniger Jahre sind die Anforderungen an die Redaktionen, aber auch an Vermarkter explosionsartig gestiegen. Redaktionen müssen ihre Informationen und Geschichten für zahlreiche unterschiedlichen Medienkanäle aufbereiten: Für klassische Print-Produkte, als News für die Website, als Videostream oder Podcast oder als Diskussionsanstoß für Foren und Communities. Mit Hilfe von externen Beratern und Experten wurden Newsdesks eingeführt und die Aus-/Weiterbildung der Mitarbeiter gefördert.

Von Sales-Abteilungen und Vermarktern werden crossmediale und vernetzte Angebote angeboten, die die Werbebotschaft im jeweiligen Medium perfekt inszeniert. In Zusammenarbeit mit Beratern haben Verlagsmanager traditionelle Organisationsformen verändert und interne Abläufe und Prozesse komplett neu strukturiert. Nur so konnten Medienunternehmen ihren Auftraggebern trotz hoher Komplexität bei crossmedialen Angeboten und immer kurzfristigeren Auftragsvergaben einen zufrieden stellenden Service bieten. Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Neudefinition der Organisationsprozesse und einzelnen Projektschritte ist die konsequente Umsetzung der Philosophie „one face to the customer“.

Nicht nur Medienunternehmen stehen unter einem erhöhten Effizienzdruck auch Marketing- und Werbeabteilungen der Industrie sind betroffen. Nach den Optimierungsprozessen in allen Abteilungen der Industrie – sei es Produktion, Verwaltungs- und administrativen Aufgaben, Vertriebsprozesse – stehen jetzt die kreativen Abteilungen im Scheinwerfer der Unternehmensberater und Controller. Sie müssen optimale Produktionsprozesse nachweisen, eine effiziente Kampagnenauslieferung und messbare Ergebnisse. Nur wenn die Prozesse transparent sind, Benchmarks eingeführt und diskutiert werden, können Unternehmen die Potenziale zur Optimierung ausschöpfen.

Weiterer Wettbewerb droht den Agenturen verstärkt von Unternehmensberatungen selbst, die bei den Agentur-Kunden bereits ihre Mandate wahrnehmen, z.B. Strategie-, Organisations-, IT- und Personalberatung. Gezielt erschließen Unternehmensberater nun die Geschäftsfelder um das Thema Marketing- und Kommunikationsberatung – nicht zuletzt, weil sie dort erhebliche Optimierungspotenziale erkannt haben.



Für Stefan Krüger, Chefredakteur von Werben&Verkaufen wird „ein Erfolgsfaktor der Zukunft für Agenturen sicher im Prozessmanagement bestehen“. Eine Agentur, die den „Allrounder“ ins Zentrum der Unternehmens- und Personalpolitik stellt, vernachlässigt die Erfordernisse der Kunden.

Strukturierte Organisation als Wettbewerbsvorteil

Entscheidender Erfolgsfaktor für Agenturen ist eine prozessoptimierte und kosteneffiziente Anpassung der kreativen Dienstleistung zur Bewältigung der komplexen Anforderungen der Auftraggeber und Werbepartner. Kunden fordern mehr denn je von ihnen, nicht nur kreative Ideen oder die Abwicklung von „Jobs“, sondern bezahlbare, innovative und besonders crossmediale Leistungen und Produkte, Beratung im Sinne von Consulting und vor allem nachweisbare Erfolge.

Kunden wollen nicht weiter für das „kreative Chaos“ der Agenturen bezahlen, was nichts anders ist als z.B. eine Vielzahl von Briefings und Abstimmungsrunden mit immer neuen Gesprächspartnern, nicht abgestimmten oder falschen Unterlagen und Aktivitäten, Zeitverzögerungen und erhöhten Aufwänden. In den Agenturen führt das „Chaos“ oftmals dazu, dass sich die Explosion der internen Projektkosten nur durch Querfinanzierungen ausgleichen lassen.

In dieser Situation sind Agenturchefs auf der Suche nach Lösungen, die eine Weiterentwicklung der Agentur gewährleisten und herausragenden Fachkräften eine gesicherte Perspektive bieten. Jenseits der Kreativität geht es um Potenziale bei der:

- Ausweitung des Geschäftsvolumens, sprich: Umsatzsteigerung
- Erweiterung des Kundenkreises bzw. der Angebotspalette für Bestandskunden
- Bereitstellung neuer, umsatzstarker Produkte und Leistungen
- Senkung der internen Kosten
- Höhere Ausschöpfung der Mitarbeiterkreativität

Prozess- und Projektmanagement erfordern Entschlossenheit und Disziplin auf allen Ebenen

Für viele Agenturen bedeuten diese Ansätze einen Paradigmenwechsel. Effektive Prozesse und Organisationsformen sind genauso wichtig wie kreative Leistungen und Awards. Dieser Kulturwandel ist nur möglich, wenn die Agenturführung ihre Verantwortung vorlebt. Gefragt sind Transparenz, eine aktive Rolle bei der Umsetzung von neuen Prozessen und etablierte Projektmanagement-Strukturen.

Häufigste Schwachpunkte der Agenturen sind nicht ausreichend definierte bzw. nicht gesteuerte internen Prozesse. Diese müssen klar und strukturiert auf die zu erbringenden Leistungen und Produkte abgestimmt sein und die Grundlage für die Abwicklung von Projekten sein. Bei überbuchten Jobs, denen oftmals nicht die erforderliche Qualität gegenübersteht, entstehen Kostensteigerungen. Kunden und Mitarbeiter, auch die Führungskräfte, erleben täglich, wie es zu zusätzlichen, nicht sinnvollen bzw. ungeplanten Aufwänden bei der Abwicklung von Projekten kommt.

Aufgrund von Erfahrungen aus Projekten in Agenturen liegt der Optimierungseffekt bei Projekten, die auf der Basis klar definierter Prozesse (Akquisition, Konzeption und Produktion) durchgeführt werden, bei bis zu zwanzig Prozent des Budgets. Wie geht das?

Organisation betrifft alle Mitarbeiter

Die Optimierung im Projektmanagement muss sich – da es sich bei den Agenturen um Erbringung von Dienstleistungen handelt – auf klaren, verlässlichen und belastbaren Prozessen und Organisationsstrukturen stützen.

Weitere signifikante Optimierungseffekte können so durch optimierte Prozesse erzielt werden, die sich durch geringere „Leerleistungen“, hohe Geschwindigkeit und Qualität, verlässliche Ergebnisse und hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter auszeichnen. In Zusammenarbeit mit erfahrenen Beratern sollten Agenturen die Prozessoptimierung an den Erfordernissen der Abläufe orientieren und eine Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten aufbauen. Dadurch werden Organisationsformen „rund um eine Person“ vermieden, die in der Regel nur zu einer Agentur in einer Agentur führt.



Klaus Petersen: Kreativität und Management statt alltägliches Chaos -So werden Agenturen effizienter und wettbewerbsfähiger

Die Effizienz und Effektivität dieser Organisationsform rund um eine Person mag sich für spezifische Projekte bewährt haben, aber als generelle Organisationsform ist sie für eine schlagkräftige Agentur nicht geeignet. Alle Beteiligten sollten jeweils ihre Verantwortung übernehmen, die entsprechend abgefordert werden kann. Dies gilt auch für die Führungsverantwortung.

Gefragt ist die konsequente Ausrichtung der Prozesse und der Organisationsstruktur auf die Kundenbedürfnisse. Bei großen und mittleren Agenturen sind Key-Accounter und vertriebslich orientierte Mitarbeiter wichtig, die ein effizientes Kundengeschäft verfolgen. Aussagen wie „Jetzt müssen wir alle zum Kunden“ sind ein sicheres Anzeichen für wenig Kundenverständnis und eine mangelnde Ausrichtung auf die aktuelle Marktentwicklung. Der Kunde ist verstimmt ob der vielen Kontakte, die sich oft auch noch fachlich widersprechen und „seine Zeit stehlen“. Kundengeschäft ist ein strukturierter, hochkomplexer Vertriebsprozess, dessen Beherrschung erst die wahre Qualität der Agentur zeigt.

Der Vertrieb muss sich zur Realisierung der verkauften Leistungen unmittelbar auf die Konzeption und Produktion stützen. Daher sind diese Bereiche als interne Dienstleister zu verstehen, die entsprechend ihrer Aufgabenstellung definierte Leistungszusagen machen und daher genauso in der Ergebnisverantwortung stehen. Je standardisierter das Prozessmanagement in Zusammenarbeit mit Vertrieb und interner Dienstleistung, desto geringer die Kosten und Fehlerquellen. Ein klar definiertes Projektmanagement stellt zudem sicher, dass alle die Ziele verstanden haben und Mitarbeiter, die geeignet und verfügbar sind, ihr Aufgabenpaket abarbeiten können, so dass die einzelnen Aufgaben verlässlich durchgeführt werden können und das Ergebnis dem Auftrag entspricht.

Es gilt das Prinzip: „Optimierte Prozesse sind die Grundlage für alle Aktivitäten und Abläufe einer Agentur. Projektmanagement in einer Agentur setzt darauf auf und wickelt konkrete Projekte einheitlich ab.“

Die Potenzialanalyse als Einstieg für den Wandel

Im Alltag sind Agenturentscheider mit einer Vielzahl von Fragen, Problemen, Konflikten etc. konfrontiert, die sofortige Entscheidungen erforderlich machen, die häufig nur kurzfristige Auswirkungen haben. Darunter leidet nicht nur die Kreativität, sondern auch die Umsetzung einer klaren Strategie zur Optimierung von Projekten, Prozessen und Organisationsformen.

Um einen einfachen, und doch effizienten Einstieg in ein Entscheidungsverfahren zu finden, bietet sich eine Potentialanalyse an, die sich auf die Ziele und Strategien, die Organisation, die Mitarbeiter, Technik, die Standorte beziehen. Die Ergebnisse sind die Grundlage für die einzuleitenden Aktivitäten und Projekte. Die folgende Abb. zeigt die Felder auf, die betrachtet werden sollten.

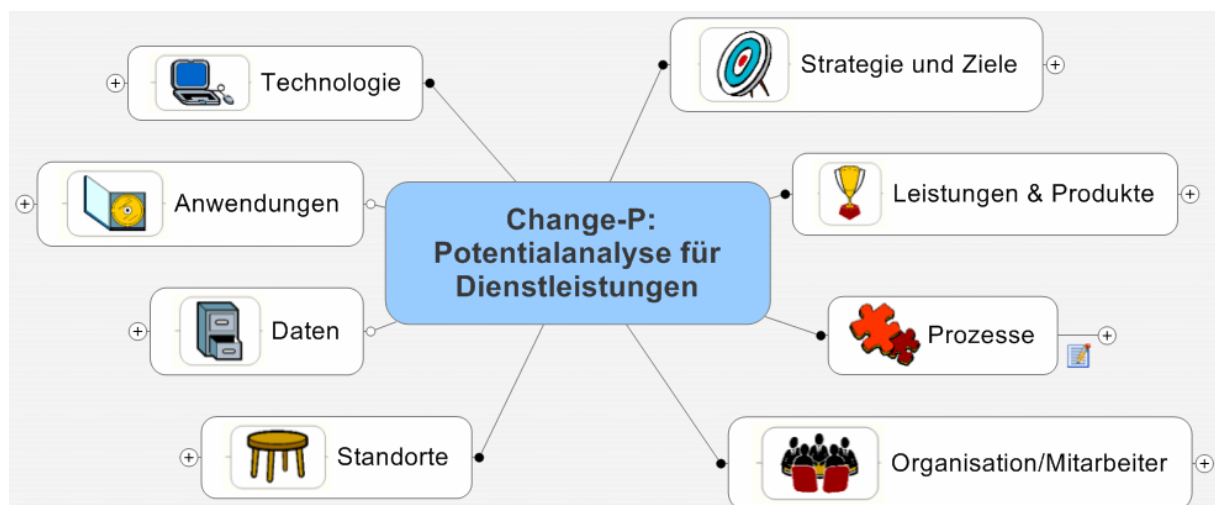


Abb.: Potentialanalyse für Dienstleistungen



Klaus Petersen: Kreativität und Management statt alltägliches Chaos -So werden Agenturen effizienter und wettbewerbsfähiger

Bereits vor einer systematischen Analyse können Agenturleiter sich z.B. folgende Fragen stellen, um erste deutliche Hinweise auf signifikante Schwachstellen in der Agentur zu erhalten,:

- Wie viele Projekte werden in der geplanten Zeit und mit dem geplanten Aufwand (verkaufter Budgetrahmen) abgeschlossen?
- Werden die Aufträge und Projekte nach erprobten internen Projektstandards abgewickelt, so dass sich eine hohe Standardisierung von Leistungen und Abfolgen ergibt?
- Wo werden innerhalb der Projekte die geplanten Kosten überschritten?
- Werden Mitarbeiter entsprechend ihren Kompetenzen richtig eingesetzt?
- Bilden die Abrechnungen gegenüber dem Kunden die tatsächlichen Kosten und Aufwände ab?
- Gibt es effiziente Steuerungsmöglichkeiten bei Problemen bzw. ein Risikomanagement bei den Projekten?
- Gibt es eine Nachkalkulation von größeren Aufträgen?

Für Entscheider, gerade in großen Agenturen, bietet dieses Vorgehen im Sinne eines Review umfangreiche Möglichkeiten an die notwendigen Veränderungen heran zu gehen, sie auf die Tagesordnung zu setzen und die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter miteinzubeziehen. Denn die Ergebnisse werden gemeinsam erarbeitet und liegen so mit allen Beteiligten offen vor.

Führungskräfte in der Agenturbranche brauchen Führungskompetenzen

Die Agenturbranche steht auch vor der Herausforderung, effektive Personalentwicklungskonzepte und –maßnahmen zu entwickeln, um die erforderlichen Kompetenzen und Mitarbeiter für die Agentur zur Verfügung zu haben. Die Forderung nach hoher Qualifikation von Mitarbeitern bezieht auch die Qualität der Führungskräfte mit ein.

Gefragt sind Führungskräfte, die nicht mehr ausschließlich nach dem Prinzip ausgewählt werden, dass derjenige, der erfolgreich verkauft, Geschäftsführer oder Führungskraft wird. Vielmehr sind Führungskräfte notwendig, die neben ihrem fachspezifischen Know-How auch über betriebswirtschaftliche, organisatorische und Führungskompetenzen verfügen und über Führungskompetenzen verfügen.

Der Wandel als Geschäftsmodell

Die Agenturen müssen den Wandel zu einem echten Bestandteil ihrer unternehmerischen Arbeit machen, um Kreativität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit zu behalten bzw. zu entwickeln. Welche Aktivitäten und Maßnahmen bieten sich hierfür an und sind sinnvoll bzw. Erfolg versprechend:

- Durchführung einer Potentialuntersuchung, die alle Bereiche des Wandels berücksichtigt (s. Abb.)
- Ausrichtung und Optimierung der Prozesse und der Aufbauorganisation auf die Ergebnisse der Potentialanalyse
- Ergänzung bzw. Bereinigung des Leistungsportfolios, in Abhängigkeit zur Zukunftsperspektive und Verfügbarkeit der erforderlichen Kompetenzen
- Einführung eines Qualitätsmanagementverfahrens, um die definierten Prozess- und Unternehmensziele gemeinsam zu steuern
- Neuausrichtung der internen Unternehmenskommunikation
- Einführung eines agenturspezifischen Projektmanagement- und Controllingverfahrens
- Gezielte Einführung einer HR-Ausbildung für Führungskräfte



Woran kann der Erfolg der Optimierung gemessen werden?

Nichts ist schwieriger zu verkaufen, als Aktivitäten, die nicht erfolgreich sind. Erfolge und Entwicklungen lassen sich relativ einfach anhand von Optimierungskriterien messen. Natürlich können aus einer Balance Score Card (BSC) ausführliche Kriterien generiert werden. Aber auch folgende Kriterien sind geeignet, schnell und einfach Optimierungspotentiale und die Aktivitäten zu definieren:

- **Conversion Rate:** das Verhältnis zwischen Angeboten und gewonnenen Aufträgen
- **Kosteneinsparungen**, d.h. bei der Durchführung von Prozessen (Produktion, Realisierung etc.) werden signifikante Kostenvolumina eingespart
- **Ideenmanagement:** Wie viel Zeit haben Mitarbeiter, um über Kundenpotentiale und -entwicklungen nachzudenken (Zeitfenster)
- **New-Business-Aufwand:** Besteht faktisch überhaupt die Kapazität zur Entwicklung von New-Business?
- **Kunden Life Cycle und Kundenzklus:** Verlängert und intensiviert sich die Kundenbindung?
- **Reduktion Administration:** Verschlankung und Beschleunigung der administrativen Prozesse, z.B. Abrechnungs- und Jobaktivitäten
- **Angebotserstellung und Auftrag managen:** Werden Angebote und Aufträge standardisiert und erfolgsorientiert abgewickelt?
- **Informationsanfragen und -fluss:** Wie schnell und qualitativ hochwertig werden Kundenanfragen beantwortet?
- **HR und Teambildung:** Gelingt eine Steigerung der Mitarbeiterkompetenz, um die Rollen auszufüllen?
- **Standardisierung Projektmanagement:** Werden den Projektprozessen standardisierte Abläufe zugrunde gelegt und somit eine hohe Schnelligkeit, Qualität und Effektivität erzeugt?
- **Unterstützung SW:** Sind die Prozesse sinnvoll und zielorientiert mit IT unterstützt?
- **Verbesserte Überwachung der externen Dienstleistungen:** Bestehen jederzeit Kenntnis und Steuerungsmöglichkeiten über und beim Einsatz von externen Dienstleistern?
- **Einbindung in Qualitätssicherung:** Werden die Qualitätsmaßstäbe agenturweit angewendet?

Bevor eine Optimierung eingeleitet wird, ist es allerdings notwendig, sich im Rahmen eines Projektes mit allen Beteiligten über die Projektziele klar zu werden, die gewünschten Optimierungsziele und -kriterien hieraus abzuleiten. Der Erfolg der Optimierung hängt natürlich auch von der Qualität des Optimierungsprojektes, seiner Mitglieder und den festgelegten Zielen ab. Unabdingbar ist die Ausrichtung der internen Unternehmenskommunikation auf die Schaffung von Transparenz und Verständnis für diese Aufgabe im gesamten Unternehmen.

Führung des Wandels durch das Management

Der Wandel einer Agentur durch Optimierung aller Prozesse und Kräfte kann nur gelingen, wenn er von der gesamten Agenturführung aktiv und verantwortlich geführt und gestaltet wird. Erfahrungen haben gezeigt, dass das direkte Involvement nur eines Teils der Führung zu wenig ist für die Durchsetzung von Änderungen. Veränderungen werden – auch wenn sie verbal gefordert werden – immer wieder mit Schwierigkeiten vielfältiger Art zu kämpfen haben. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist nur bereit, Veränderungen mitzutragen, wenn er bzw. sie geführt wird. Es gilt daher, dem Führungsmanagement Bedeutung, Umfang und Auswirkungen, auch auf die eigene Person, transparent zu machen und es für den Wandel zu befähigen.



Klaus Petersen: Kreativität und Management statt alltägliches Chaos -So werden Agenturen effizienter und wettbewerbsfähiger

Fazit: Leistungsfähige Agenturen, die den Wandel im Kundenmarkt aktiv begleiten wollen, sind selbst zum Wandel aufgefordert. Die Realisierung stellt allerdings hohen Anforderungen an die Führung der Agentur, um deren Umbau zu bewerkstelligen. Der innere Wandel einer Agentur verschafft ihr die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen, sie exzellent zu erfüllen, Platz und Zeit zu schaffen für Kreativität und Innovationen und ihre Unternehmensziele zu erreichen. Schlüssel hierfür ist die Optimierung der Prozesse und der Organisationsstrukturen. Die Optimierungseffekte sind in einem signifikanten Umfang messbar. Verlässlichkeit und Vertrauen in Zusagen, Strukturen und Aktivitäten sind elementare Erfolgsfaktoren bei der Neugestaltung bzw. Weiterentwicklung von Agenturprozessen.

Mehr Informationen: <http://www.ub-petersen.de/content/aktuelles.html>

Unternehmensberatung Klaus Petersen
Allersbergerstrasse 185/E2
90461 Nürnberg
0911-5288730

petersen@ub-petersen.de

Xing-Mitglied: https://www.xing.com/profile/Klaus_Petersen

