



Mythos Stundenerfassung

Warum wir als Agentur keine Stunden mehr aufschreiben.

Und warum unsere Kunden und Mitarbeiter*innen seither glücklicher sind.

„Hä? Wie jetzt? Ihr schreibt gar keine Stunden auf? Warum das denn nicht? Und wie soll das eigentlich funktionieren? Kann man so überhaupt eine Agentur oder Projekte erfolgreich leiten?“ Erstaunte Fragen wie diese hören wir immer wieder, wenn neue Kunden*, Partner* oder Mitarbeiter* davon erfahren. Das Thema stößt allorts auf großes Interesse. Aber auch auf fest verankerte Gedankenbollwerke und Vorurteile. Die anfängliche Skepsis löst sich aber nach den ersten Erlebnissen ganz schnell in Luft auf. Und schon nach kurzer Zeit will keiner mehr ins alte System zurück. Das hat gute Gründe.

Hier unsere fünf Thesen, warum wir als Agentur ohne Stundenerfassung deutlich besser fahren. Und warum unsere Kunden und Mitarbeiter seither noch glücklicher sind.

These 1: Stunden ungleich Wert

Frage: Was genau sucht ein Kunde, wenn er Sie mit beispielsweise dem Relaunch seiner Firmenwebseite beauftragt? Oder dem Design seines Firmenlogos? Oder seines Messestandes? Antwort: Einen Nutzen. Einen Wert. Anders ausgedrückt: In Wahrheit will er oder sie gar keine Webseite, Logo oder Messestand. Kein Mensch will so etwas. Was Kunden eigentlich meinen, wenn sie „Webseite“, „Logo“ oder „Messestand“ sagen, ist etwas anderes. Mehr Erfolg zum Beispiel. Oder weniger Stress. Oder Wertschätzung. Oder einen Imageboost. Oder Leichtigkeit. Oder einfach nur „mehr Zeit auf meinen Boot“, wie ein Kunde einmal sagte.

Was sie aber in jedem Fall nicht wollen, sind Stunden. Oder haben Sie schon einmal einen Kunden sagen hören: „Naja, das Ergebnis gefällt mir zwar nicht. Aber immerhin waren es 30 Stunden“? Nein. Denn egal, wie sehr Ihr Kunde auch die (Stunden-)Preise drückt, beim Ergebnis erwartet er sich keine Abstriche. Hand aufs Herz, würden Sie doch auch nicht.

Heißt: Wenn Sie Ihrem Kunden Stunden anbieten, konditionieren Sie ihn, seinen Fokus auf die Zeit zu setzen, anstatt auf den Wert. Folglich wird er mit Ihnen über die Zeit verhandeln. Vielleicht sogar erfolgreich. Aber ohne (ernsthaft) Abstriche im Wert machen zu wollen. Multiplizieren wir hierzu noch den Faktor, dass die meisten Agenturen ohnehin schon, gerade bei Neukunden, mit knappen Margen und „taktischen Preisnachlässen“ kalkulieren, ist somit schon vor dem ersten kreativen Spatenstich der Tod im Topf.

These 2: Stunden korrumpieren

Was tut man, wenn die Zeit um ist, aber das Ergebnis noch nicht stimmt? Man trickst. Und wenn schon nicht beim eigentlichen Projekt, so sind zumindest beim Tricksen der Kreativität dann keine Grenzen gesetzt.



Mitarbeiter schreiben jetzt halt ihre Stunden auf andere Jobs auf, „wo noch mehr Puffer“ ist. Oder auf „interne Besprechungen“, „Datenarchivierung“ oder so etwas. Cover your ass. Und so mutiert das ausgeklügelte Controllingsystem zu einem – freundlich formuliert – beschönigten Zerrbild der Wirklichkeit. Und je mehr über diese Zahlen geführt und beurteilt wird, umso krasser wird verzerrt.

Gleiches spielt sich gegenüber Kunden ab: Wenn am Ende des Stundenkontingents noch zu viel Projekt übrig ist, beißt die Agentur im Angesicht des drohenden Kundenschwunds meist in den sauren Apfel und bringt die fehlenden Arbeiten auf eigene Rechnung zu Ende. Wobei natürlich die Prämisse gilt: Mit so wenig Extraaufwand wie möglich das Ding irgendwie fertig bekommen. Und so wird nicht gemacht, was sollte, sondern was schnell und günstig drin ist. Das Ergebnis kann man dann immer noch als „beste Lösung“ verkaufen. Man ist ja schließlich Kommunikationsprofi.

Weil aber Kunden auch nicht dumm sind, bleibt bei ihnen trotz allem Intellectual Bullshitting ein fader Beigeschmack. Und das vage Gefühl, irgendwie doch nicht ganz das Versprochene bekommen zu haben. Und wenn sie sich dann nicht ohnehin aus dem Staub machen, werden sie beim nächsten Projekt umso hartnäckiger versuchen, ihre Unsicherheit über einen noch größeren Preisnachlass zu kompensieren. Ergebnis: Das Spiel wiederholt sich mit verschärften Regeln. Bis einer von beiden die Reißleine zieht.

Oder Szenario 2: Die Agentur verhandelt im laufenden Projekt die Preise nach. Und rettet, wenn es gut läuft, kurzfristig ihre Marge. Es entsteht aber auch eine Vertrauens-Sollbruchstelle, die der Kunde wiederum, wie in Szenario 1, über den Preis und/oder weniger Aufträge ausgleicht. Und so opfert man langfristig die Kundenbeziehung auf dem Altar des Stunden-Controllings.

These 3: Stunden mindern Kreativität

Die Neurowissenschaft hat längst bewiesen, was gute Führungskräfte intuitiv schon immer wussten: Unter Stress sinkt die Qualität kreativer Arbeitsleistungen. Das Gehirn schaltet auf „Überlebensmodus“. Das Stresshormon Cortisol übernimmt und blockiert die Fähigkeit der kreativ-schöpferischen Lösungsfindung.

Gibt man Kreativen nun also zu enge zeitliche Vorgaben, um kreativ zu „performen“, schließt man quasi die Tür zu ihrer Genialitätsschatzkammer. Und weil Kreative in der Regel sehr feinfühlig sind, geschieht das oftmals schneller, als die toughen Typen aus Vertrieb und Controlling dies vermuten. So muss der kreative Kopf auf Bekanntes zurückgreifen. Das Ergebnis ist ... ausreichend. Vielleicht sogar befriedigend oder gut, je nach Erfahrung und Abgezocktheit der Person.

Aber eben nicht richtig gut. Nicht begeisternd. Ohne das „gewisse Etwas“. Ok zum Abrechnen. Doch es gibt ein nicht zu unterschätzendes Folgeproblem: Welche High Performer und Ausnahmetalente hält es langfristig bei einer 08/15-Agentur? Und welche Kunden?



These 4: Stunden zerstören Motivation

Mitarbeiterführung über Stundenerfassung ist, schaut man ganz genau hin, implizites Misstrauen. Selbst wenn dies gar nicht der Intention der Geschäftsführung entspricht, hinterlässt diese Praxis beim Stundenaufschreiber doch das Geschmäckle des Überwachtseins und Sich-rechtfertigen-Müssens. Denn seien wir ehrlich: Um nichts anderes geht es im Kern. Zumindest, wenn die Stundenerfassung – wie üblich – personenbezogen und auf Einzelprojektebene geschieht.

Und nichts zerstört die intrinsische Motivation und die Freude aneinander vortrefflicher, als das „gute Gefühl, kein Vertrauen zu genießen“. Gilt für die Ehe. Gilt auch für die Arbeit. Vielleicht bleibt man zusammen. Aber die Leidenschaft geht flöten. Und so wird dann, entsprechend der Ausprägung dieses Stundensystems, aus einer Kreativagentur schleichend ein Amt für Werbung. Und irgendwann springen auch die besten Pferde im Stall nur noch so hoch, wie sie müssen. Dienst nach Vorschrift eben.

Drei positive Ausnahmen gibt es:

1. Die Zeiterfassung findet nicht job-, sondern nur tagesbezogen statt. Und dient, Arbeitgebern wie Arbeitnehmern gleichermaßen, lediglich als grober Fair-Play-Indikator gegen ausufernde Über- oder Unterstunden (ja, Überstunden abfeiern zu können und dürfen sollte ausdrücklich auch in der Agenturszene möglich und Standard sein).
2. Stichprobenartige Stundenerfassung als Realabgleich, um ein Gefühl für den Aufwand bestimmter Aufgaben zu erhalten. Dies empfiehlt sich insbesondere bei neuartigen Leistungen, für die es noch keine Erfahrungswerte gibt.
3. Standardisierbare Tätigkeiten; also alles, was in Richtung „aufwandsabhängige, normierbare Fleißarbeit“ geht, wie im Folgenden beschrieben.

These 5: Stunden versagen bei nicht-standardisierbaren Leistungen

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine Brücke bauen. Ich weiß, kommt nicht oft vor, aber sei es mal so. Das Design steht, nur die Statikprüfung fehlt noch. Sie fragen also ein Statikbüro an und bitten um einen Kostenvoranschlag. Das Büro teilt Ihnen mit, es brauche 40 Stunden für eine valide Berechnung, was Ihnen aber zu viel erscheint. Sie legen sich ins Zeug und handeln Ihr Gegenüber auf 25 Stunden runter. Dieses sagt schließlich zähneknirschend zu. Vielleicht, weil es das Geld dringend braucht. Sie klopfen sich selbst für Ihren Verhandlungserfolg auf die Schulter. Aber jetzt die entscheidende Frage: Wie gern werden Sie über diese Brücke fahren?

Beweisführung abgeschlossen.



Das Anbieten von Leistungen auf Stundenbasis hat seine Berechtigung. Für standardisierbare Prozesse und Abläufe. Beispielsweise für Greenkeeper eines Sportvereins, die genau wissen, dass sie ziemlich genau eine Stunde brauchen, um ein Fußballfeld zu mähen. Oder für Handwerker, die x Quadratmeter Klick-Laminat pro Stunde verlegen können. Oder für automatisierte Produktionsverfahren, von Schrauben- bis Möbelhersteller, die den Durchsatz ihrer Maschinen exakt bis aufs My bestimmen können.

ABER: Kreativschaffende Agenturen – ob nun Werbe-, Digital- oder sonstige Kommunikationsagenturen – sind keine klassischen Produktionsunternehmen. Den Wert einer „viralen Marketingkampagne“, eines „durchschlagenden Kommunikationskonzepts“ oder eines „differenzierenden Markenzeichens“ kann man nicht in Zeit messen. Schon gar nicht in ein fixes Stundenkorsett pressen. Besser gesagt: Man sollte es nicht. Denken Sie an die Brücke.

Dies gilt freilich nicht nur für Kreativleistungen, sondern für alle gleichermaßen nicht standardisierbaren Leistungen. Und auch für die Mitarbeiterführung. Denn Zeit sagt nichts über den Output aus. Das Prinzip „Länger ist besser“ entpuppt sich auch hier als Altherrenmythos. Im Gegenteil, ist doch im Zweifel diejenige Arbeitskraft wertvoller, die für die gleiche Aufgabe nur halb so lange braucht wie ihre Kollegen. Gleichzeitig ist aber genauso wahr: Nur, weil eine Person schneller ist, sagt dies nichts über die Qualität ihrer Arbeit aus. Denn wie sagt man so schön: Gut Ding will Weile haben.

Natürlich gibt es so etwas wie Erwartungskorridore, welcher Zeitaufwand für bestimmte Arbeiten realistisch bzw. zu rechtfertigen ist. Und wo es absurd wird. Aber dafür braucht es keine dezidierte Stundenauswertung. Dazu reicht Berufserfahrung, eine gute Teamorganisation und eine Portion gesunder Menschenverstand.

Heißt unterm Strich: Das Führen und Controllen über Zeit und Excellisten macht wenig Sinn. Und richtet langfristig mehr Schaden und Aufwand an, als dass es nützt. Weil es eigentlich gar keine Führung ist. Maximal ein Managen. Allerdings eins mit Instrumenten aus der BWL-Toolbox von Industrieunternehmen. Und eben nicht für kreativ-schöpferische Tätigkeiten.

Fazit: Unser Weg

Vielleicht sehen Sie das alles ganz anders. Vollkommen ok. Jeder muss den Weg gehen, den er selbst vertreten und verantworten kann. Für uns aber gilt: Wir haben uns vom klassischen Stundensystem verabschiedet. Unser Weg sieht so aus:

Bei jedem Projekt extrahieren wir zuerst den individuellen Kundennutzen. Also den eigentlichen erhofften (Mehr-)Wert. Klingt trivial, machen aber die wenigsten konsequent. Statt um Stunden zu feilschen, definieren wir dann eine individuelle „Zufriedenheits-Flatrate“, mit der wir unseren Kunden auf leichtestem und gleichzeitig bestem Weg ihr Wunschergebnis zusichern können. Extrameile und Reisekosten inklusive. ;)



Und dann legen wir los. Und zwar so lange, bis alles genau so ist, wie unser Gegenüber es sich erhofft hat. Und gern noch ein bisschen besser. Zudem arbeiten wir operativ in überschaubaren, eigenverantwortlichen Teams. Statt Zeitvorgaben definieren wir zusammen Wochen- oder Monatsziele. Und dann lassen wir die Teams laufen. Und sind mega happy mit dem Ergebnis.

So fahren am Ende alle Beteiligten deutlich besser. Und tun es immer wieder gern. Triple Win. Probieren Sie es aus. Es macht glücklicher. Ihre Kunden. Ihr Team. Und Ihre Hausbank. Wie schön ist das denn?!

In diesem Sinne: Viel Glück!

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Über den Autor:

Mario Motzkuhn ist Managing Partner Strategy bei der Konstanzer Agentur W3 digital brands sowie Autor diverser Schriften und Vortragsredner zu den Themen Mitarbeitermotivation, Digitale Transformation, Neukundengewinnung und Preisverhandlung. Seit vielen Jahren berät und begleitet der studierte Medienwirt Unternehmen unterschiedlicher Branchen bei der erfolgreichen Ausrichtung ihrer Marke und Kommunikation im digitalen Zeitalter. Sein Fokus liegt hierbei auf einem konsequenten Value-Selling-Ansatz im Sinne einer (mehr-)werteorientierten Denke und Argumentation aus Kundensicht.

Über W3 digital brands:

W3 digital brands ist Wachstumspartner für erfolgreiche Markenkommunikation im digitalen Zeitalter. Das Kundenportfolio der inhabergeführte Agentur aus Konstanz am Bodensee umfasst Unternehmen jeglicher Couleur – von B2C bis B2B, vom Hidden Champion bis Global Player. Mit ihrer digitalen DNA und gleichzeitigem Verständnis für die „Old Economy“ verbindet W3 beide Welten und entwickelt nachhaltige Markenstrategien, Designs und Digitallösungen, die Unternehmen befähigen, den digitalen Wandel nicht nur zu überleben, sondern proaktiv mitzugestalten. Mehr Infos auf w3-digitalbrands.com

Ihr Ansprechpartner:

Mario Motzkuhn
Managing Partner Strategy
+49 (0)7531 921 55 55
info@w3-digitalbrands.com