



E-Book

Billability kann deiner Gesundheit schaden

Die richtigen KPIs für das
Wachstum deiner Agentur

Billability ist tot. Lang lebe Billability!

Die Abrechenbarkeit von Arbeitszeiten ist in Agenturen ein wichtiges Thema und doch hat sie niemand vollständig unter Kontrolle. Unter mittleren und großen Kreativagenturen und Beratungsunternehmen löst sie die unterschiedlichsten Reaktionen aus – von Übelkeit bis hin zu unbändigem Verlangen.

Das Ziel einer Agentur ist es ja immer, so effizient wie möglich zu arbeiten und ein nachhaltiges Geschäft aufzubauen. Ob euer Ziel nun darin besteht, Gewinne zu maximieren und zu reinvestieren, um einen Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen, oder den Verkauf oder die Fusion des Unternehmens vorzubereiten, die Rendite ist immer ein wesentliches Ziel. Und ein Teil davon ist eben die Abrechenbarkeit – mit anderen Worten, die Rentabilität des Teams.

Doch Informationen und Einblicke in die Abrechnungsfähigkeit sind oft widersprüchlich. Also berechnet jeder die Rentabilität auf seine eigene Weise, was einen Vergleich der Zahlen erschwert. Darüber hinaus gibt es immer noch einige blinde Flecken: Die Fakturierbarkeit kann ein irreführendes Bild des Teams vermitteln und sie sagt nichts über die Gewinnspannen und Erträge des Unternehmens aus. **Eine Bewertung allein auf der Grundlage der Fakturierbarkeit kann also der Gesundheit von Unternehmen ernsthaft schaden.**

In diesem E-Book stellen wir euch zwei KPIs vor, die wirklich die Effizienz des Unternehmens spiegeln: „Durchschnittsertrag pro Stunde“ und „Leistung“.

Sie vermitteln ein vollständigeres Bild davon, wie ihr Prozesse optimieren könnt, Mitarbeiter:innen optimal einsetzt, die perfekten Kund:innen sucht und folglich, wie ihr euer Unternehmen gesund wachsen lasst. Erst mal werden wir uns dafür die Berechnungen genauer ansehen und danach wieder über den Tellerrand hinausschauen. Am Ende habt ihr einen besseren Überblick darüber, welche Kennzahlen wirklich dabei helfen, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen.

Jeroen De Wit,
Geschäftsführer von Teamleader

Teamleader 

Inhaltsverzeichnis

1 Warum ist Billability so wichtig?

Was ist Abrechenbarkeit?	4
Vom Menschen zum Prozess	4

2 Drei Gründe, warum eine Fixierung auf Billability schädlich ist

Äpfel werden mit Birnen verglichen	6
Ein irreführendes Bild	7
Blinde Flecken	7

3 Zwei KPIs, die wirklich Effizienz anzeigen

Durchschnittsertrag pro Stunde: Wo liegen eure Stärken?	8
Leistung: Seid ihr produktiv oder tretet ihr nur auf der Stelle?	10
Die vier Gebote	12

4 Hinter den Zahlen

Was messen – und wann?	13
Was sagen die Zahlen und was sagen sie nicht?	14
Wann sind Benchmarks sinnvoll?	15

5 KPIs in der Praxis

Claneo-Gründer Martin Grahl im Interview	16
--	----

An die Arbeit! Am besten mit Teamleader Orbit.



Kapitel 1:

Warum ist Billability so wichtig?



„Von Marketing- und Digitalagenturen bis hin zu Beratungsbüros: für fast alle Dienstleistungsunternehmen ist die Zeiterfassung Teil des Jobs. Warum eigentlich? Auf diese Weise wird die Abrechenbarkeit der Organisation bemessen. Aber das ist nur der Anfang.“

Jeroen De Wit, Geschäftsführer von Teamleader

Was ist Abrechenbarkeit?

Ganz allgemein wird Abrechenbarkeit als ein Zustand oder die Bedingung dafür definiert, ob eine Leistung in Rechnung gestellt werden kann. Das sagt uns erst mal nicht viel. Die üblichere – und nützlichere – Definition von Abrechenbarkeit ist **„der Prozentsatz der abgerechneten Arbeitsstunden im Vergleich zu den Gesamtstunden“**.

Von Menschen zum Prozess

Früher begann die Fakturierbarkeit mit den einzelnen Mitarbeitern:

Hat Soundso genug Stunden gearbeitet? Die Zeiterfassung – die Unterscheidung zwischen abrechenbaren und nicht fakturierbaren Stunden – beantwortet diese Frage.

Billability in den frühen Tagen: Erhebung pro Mitarbeiter:in

Bsp.

Charlotte	fakturierbar	nicht fakturierbar	Billability
Woche 1	30 h	10 h	75%
Woche 2	28 h	12 h	70%
Woche 3	32 h	8 h	80%
Woche 4	24 h	16 h	60%
			71,25%



Bsp.

Peter	abrechenbar	nicht abrechenbar	Billability
Woche 1	30 h	10h	75%
Woche 2	28 h	16 h	60%
Woche 3	32 h	18 h	55%
Woche 4	24 h	12 h	70%
			65%

Anna	abrechenbar	nicht abrechenbar	Billability
Woche 1	32 h	8 h	80%
Woche 2	36 h	4 h	90%
Woche 3	38 h	2 h	95%
Woche 4	34 h	6 h	85%
			87,5%

Um es kurz zu machen: Mit 71,25 Prozent ist Charlottes Billability viel höher als die von Peter. Aber mit 87,5 Prozent hat Anna eindeutig die höchste Werthaltigkeit. Daraus könnte man ableiten, dass Anna am wertvollsten für das Unternehmen ist. Mehr als ein Drittel der Arbeit von Peter ist „verschwendete Zeit“. In **Kapitel 2** erfahrt ihr, warum diese Argumentation falsch sein könnte.

Nach und nach wurde deutlich, dass sich die Fakturierbarkeit auch für andere Analysen nutzen lässt. Wie entwickelt sich die Fakturierbarkeit in eurer Organisation? Welche Fakturierungsrate solltet ihr anstreben, um eine bestimmte Gewinnmarge zu erreichen? Im Laufe der Zeit hat sich der Schwerpunkt von der Ebene der Mitarbeitenden auf die Organisationsebene verlagert. Der Begriff Fakturierbarkeit geriet aus der Mode, und es entstanden neue KPIs für eine genauere Analyse.

Kapitel 2:

Drei Gründe, warum eine Fixierung auf Billability schädlich ist



„Auch wenn Unternehmen wild auf die Abrechenbarkeit sind, könnt ihr sie nicht nutzen, um eure Organisation und euer Personal zu bewerten. Dafür gibt es drei Gründe.“

Wouter Snieders, Sales Strategy Consultant

1. Äpfel werden mit Birnen verglichen

Verschiedene Organisationen berechnen die Fakturierbarkeit auf unterschiedliche Arten: auf der Grundlage der Anzahl der registrierten Stunden, der Brutto- oder der Nettokapazität (ohne Urlaub und Krankheit).

Anzahl abrechenbarer Stunden

Anzahl aller registrierten Stunden

Beispiel: Charlotte arbeitet 40 Stunden, von denen 32 fakturierbar sind. Ihre Abrechenbarkeit beträgt **80%**.

Anzahl der fakturierbaren Stunden

Bruttokapazität (die Anzahl der Stunden, die jemand hätte arbeiten können)

Beispiel: Charlotte nimmt einen Tag Krankheitsurlaub. An den restlichen Tagen arbeitet sie 32 Stunden, von denen 28 abrechenbar sind. Ihre Abrechenbarkeit beträgt **70%** (28 abrechenbare Stunden geteilt durch 40 Stunden).

Anzahl abrechenbarer Stunden

Nettokapazität

Beispiel: In diesem Szenario wird der Tag des Krankenstandes nicht in die Kapazität eingerechnet, sodass die Abrechenbarkeit bei **87,5%** liegt (28 abrechenbare Stunden geteilt durch 32 Stunden).

Da es keine eindeutige Berechnungsmethode gibt, lässt sich die Abrechenbarkeit verschiedener Branchen und Organisationen nicht miteinander vergleichen – Äpfel und Birnen eben. Dennoch ist dies die Frage, die wir am häufigsten von Agenturen erhalten.

2. Ein irreführendes Bild

Bsp. Stellt euch vor, eure Agentur verkauft eine Kampagne, die zehn Arbeitstage erfordert. Peter arbeitet an dem Projekt zehn Tage lang, so dass seine Abrechenbarkeit 100 Prozent beträgt. Allerdings schafft er es nicht, die Arbeit fertigzustellen, also muss Charlotte ihm helfen. Sie arbeitet zwei Tage lang an dem Projekt. Ihre Abrechenbarkeit für dieses Projekt beträgt trotzdem null Prozent, weil die zehn abrechenbaren Tage bereits an Peter vergeben wurden. Dennoch war sie diejenige, die das Projekt erfolgreich abgeschlossen hat.

Auch das umgekehrte Szenario ist möglich. Stellt euch vor: Peter erledigt den Auftrag in acht Tagen statt in zehn. Seine Abrechenbarkeit liegt bei 100 Prozent. Aber was ist mit den zwei verbleibenden Tagen? Werden sie nicht zugewiesen? Wird nicht die Tatsache, dass Peters harte Arbeit zwei Tage zusätzlichen Spielraum ermöglicht hat, irgendwo vermerkt? Die Abrechenbarkeit löst diese Probleme nicht.



Aus diesem Grund werden die abrechenbaren Stunden nicht immer korrekt zugewiesen

Angestellte, die anderen helfen, ernten möglicherweise eine niedrige Abrechenbarkeit. Umgekehrt wird Kolleg:innen nicht immer die Wertschöpfung zugewiesen, die sie tatsächlich geschaffen haben.

Dies kann zu Fehleinschätzungen von Mitarbeitenden, Projekten und Kund:innen führen.

3. Blinde Flecken

Bsp. Stellt euch vor, ihr erstellt einen Kostenvoranschlag von 6000 Euro für das zehntägige Projekt. Anna arbeitet zehn Tage lang daran und hat nur fakturierbare Stunden. Das ist ein ideales Szenario, wenn auch unwahrscheinlich. Anna ist jedoch ein hochrangiges Profil und kostet das Unternehmen 600 Euro pro Tag. Folglich beträgt ihre Abrechenbarkeit 100 Prozent, aber die Marge für das Unternehmen beträgt null Prozent.

Ihr könntet auch einen Junior oder eine Juniorin für dieses Projekt einsetzen, und zwar für zwölf Tage. Er kostet nur 300 Euro pro Tag und ihr habt eine gute Gewinnspanne (2400 Euro), obwohl die Abrechenbarkeit geringer ist (83 Prozent).



Die Abrechenbarkeit gibt keinen Aufschluss über eure Gewinnspannen und Erträge. Sie sagt euch nur, wie viele abrechenbare Stunden gearbeitet worden sind. Das sind genügend Gründe, um den Fakturierungswahn aufzugeben.

Kapitel 3:

Zwei KPIs, die wirklich Effizienz anzeigen



„Wenn wir mit Unternehmen sprechen, nennen wir ihnen immer zwei KPIs: Durchschnittsertrag pro Stunde und Leistung. Diese Indikatoren zeigen an, was in eurem Unternehmen gut läuft und was nicht.“

Wouter Snieders, Sales Strategy Consultant

Durchschnittsertrag pro Stunde: Wo liegen eure Stärken?

Der durchschnittliche Ertrag bzw. die Marge pro Stunde zeigt an, wo die Erträge und Verluste im Unternehmen zu finden sind und wo ihr eingreifen müsst. Die Formel zur Berechnung lautet:

Abrechenbarer Wert pro Stunde (a)

Kosten pro Stunde (b)

Bsp.

Anna arbeitet im Januar an zwei Projekten. Sie erstellt auch eine neue Präsentation für das Unternehmen, was einen Tag dauert. Dieses interne Projekt ist nicht abrechenbar, sodass der abrechenbare Wert pro Stunde für diese Arbeit logischerweise null Euro beträgt. Die Arbeit von Anna im Januar entsprach fakturierbaren 71,43 Euro pro Stunde.

Abrechenbarer Wert pro Stunde

- (a): Um den abrechenbaren Wert pro Stunde zu ermitteln, teilt ihr das verfügbare Budget durch die Anzahl der für die Projekte geleisteten Stunden

	Projekt 1	Projekt 2	nicht abrechenbar	TOTAL
Budget	€ 6000	€ 6000	€ 0	€ 12 000
Gearbeitete Stunden	8 Tage/64 h	12 Tage/96 h	1 Tag/8 h	21 Tage/168 h
Abrechenbarer Wert pro Stunde	€ 93,75/h (6000/64)	€ 62,50/h (6000/96)	€ 0/h (0/8)	€ 71,43/h (12 000/168)

Kosten pro Stunde

(b): Um die Kosten pro Stunde zu ermitteln, rechnet ihr **sämtliche Kosten für einzelne Teammitglieder** zusammen.

Bsp. Annas monatliches Bruttogehalt beträgt 5500 Euro. Dazu kommen die spezifischen Kosten des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin (wie Aufwandsentschädigung, Telefongebühren und Zusatzleistungen, aber auch eine Softwarelizenz, die Anna benötigt).

Dazu kommen natürlich noch die allgemeinen Kosten.* Also zum einen Betriebskosten – wie Miete, Strom oder Internet – geteilt durch die Anzahl der Mitarbeiter:innen. In diesem Beispiel sind das 3000 Euro pro Monat. Die individuellen Kosten von Anna betragen 9100 Euro. Nun teilt ihr diese Kosten durch die monatliche Nettokapazität (fakturierbar und nicht fakturierbar), um die Kosten pro Stunde herauszubekommen. Das Ergebnis: Anna kostet eure Agentur 54,16 Euro pro Stunde.

Art der Kosten	Wert
Gehalt	€ 5500
Spezifische Arbeitnehmerkosten	€ 600
Allgemeine Kosten	€ 3000
Kosten insgesamt	€ 9100
Stunden pro Monat	168
Kosten pro Stunde	€ 54,16 (9100/168)

Kombinieren

Setzt man diese Daten in die Formel ein, sieht sie wie folgt aus:

	Projekt 1	Projekt 2	nicht berechenbar
Abrechenbarer Wert pro Stunde	€ 93,75/h	€ 62,50/h	€ 0/h
Kosten pro Stunde	€ 54,16/h		
Durchschnittsertrag pro Stunde	173% (93,75/54,16)	15% (62,50/54,16)	0% (0/54,16)

In dieser Beispielrechnung sehen wir, dass Annas durchschnittliche Rendite im ersten Projekt 173 Prozent beträgt. Beim zweiten Projekt sind es 15 Prozent, und für das interne Projekt muss der Wert logischerweise null Prozent betragen. Welche Schlussfolgerung solltet ihr also aus diesen Zahlen ziehen? Die Antwort darauf bekommt ihr in [Kapitel 4](#).

*Zählt ihr die Abschreibung eines Laptops zu den Kosten? Was ist mit den Kosten für das Sekretariatspersonal? Und zieht ihr den Urlaub von den Stunden ab? Es bleibt euch überlassen, welche Posten ihr einbeziehen wollt und welche nicht. Ihr müsst euch nur fragen, ob die Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf eure Analysen haben. Die Kosten und Gehälter auf Jahresbasis findet ihr in eurer Buchführung unter den Hauptbuchposten 61 und 62. Wenn ihr diese Kosten durch die Anzahl der Mitarbeiter:innen teilt, erhaltet ihr die allgemeinen Kosten pro Mitarbeiter:in und Jahr. Es gibt nur eine goldene Regel: **Berechnet die Kosten und die Anzahl immer auf dieselbe Weise.**

Leistung: Seid ihr produktiv oder tretet ihr nur auf der Stelle?

Die Anzahl der abrechenbaren Stunden ist natürlich nicht das Einzige, was zählt. Es kommt auch darauf an, wie effizient sie genutzt werden. Hier kommt der entscheidende KPI Leistung ins Spiel:

Effizienz (a) x Abrechenbarkeit (b)

Effizienz

(a): Effizienz ist ein messbarer Wert, der zeigt, ob ihr schneller oder langsamer als geplant arbeitet, also ob ihr euch inner- oder außerhalb des Budgets bewegt. Sie wird berechnet, indem der **fakturierte Wert durch den realen Wert desselben Zeitraums geteilt wird**.

Bsp.

Stellt euch vor, ihr verkauft ein Projekt für 1000 Euro, was zehn Arbeitsstunden entspricht. Peter und Anna arbeiten jeweils fünf Stunden an dem Projekt, was insgesamt zehn Stunden und einem Gesamtwert von 1000 Euro entspricht. Die Effizienz beträgt also 100 Prozent. Bei einem ähnlichen Projekt mit dem gleichen Verkaufspreis, erledigen die beiden die Arbeit in sieben Stunden, was zu einem Wirkungsgrad von 143 Prozent führt. Wenn sie jedoch für ein anderes Projekt fünf Stunden mehr als geplant benötigen, sinkt der Wirkungsgrad auf 67 Prozent.

	Projekt 1		Projekt 2		Projekt 3	
	Zeit	Wert	Zeit	Wert	Zeit	Wert
Budget	10 h	€ 1000	10 h	€ 1000	10 h	€ 1000
Arbeit	10 h	€ 1000	7 h	€ 700	15 h	€ 1500
Effizienz	100% (1000/1000)		143% (1000/700)		67% (1000/1500)	

Abrechenbarkeit

(b): Die Abrechenbarkeit ist die Anzahl der abrechenbaren Stunden im Vergleich zur Nettokapazität (= die Anzahl der Stunden, die jemand tatsächlich arbeitet) und gibt einen Hinweis auf die Anzahl der produktiven Stunden.

	Woche 1	Woche 2	Woche 3
Nettokapazität	40 h	40 h	40 h
Abrechenbare Stunden	40 h	32 h	44 h
Abrechenbarkeit	40 / 40 = 100%	32 / 40 = 80%	44 / 40 = 110%

Bsp. Nehmen wir an, Anna arbeitet drei volle Wochen, mit einer Nettokapazität von 40 Stunden pro Woche. In der ersten Woche arbeitet sie 40 Stunden, von denen alle fakturierbar sind. Die Abrechenbarkeit beträgt also 100 Prozent. In Woche zwei hat sie mehrere interne Besprechun-

gen, was zu 32 abrechenbaren Stunden und einer Abrechenbarkeit von 80 Prozent führt. In Woche drei macht Anna eine Menge Überstunden, die insgesamt 44 abrechenbaren Stunden entsprechen. Ihre Abrechenbarkeit für diese Woche beträgt 110 Prozent.

Kombinieren

Wenn wir die zwei Faktoren nun in der Formel verbinden, sieht die Rechnung für Leistung so aus:

	Mr. oder Mrs. Perfect	Leitende Angestellte	Berufsanfänger:innen
Effizienz	100%	143%	67%
Billability	100%	80%	125%
Leistung	100% (100 x 100)	114% (143 x 80)	84% (67 x 125)

In einem idealen Szenario arbeiten die Leute immer perfekt im Rahmen des Budgets und alle geleisteten Stunden sind abrechenbar, an jedem einzelnen Tag. Das bedeutet eine Leistung von 100 Prozent. Aber es gibt keine perfekten Angestellten, auch nicht in Agenturen. Lasst uns wissen, wenn ihr sie doch findet!

Teamleiter:innen (zum Beispiel Designer:innen, Entwickler:innen oder Werbetexter:innen) arbeiten in der Regel schneller als Junior:innen. Teamleiter:innen können ein Projekt, das für zehn Stunden verkauft wurde in sieben Stunden abschließen – das entspricht einer Effizienz von 143 Prozent. Allerdings umfasst diese Art von Rolle in der Regel mehr nicht abrechenbare Arbeit, wie die Leitung des Teams oder interne Beratung. Daher liegt die Fakturierbarkeit bei 80 Prozent.

Wenn man nur die Fakturierbarkeit berücksichtigt, sieht es so aus, als ob Teamleiter:innen nicht sehr profitabel sind. Aber wenn ihr die Rechnungsstellung mit der Effizienz kombiniert, werdet ihr sehen, dass sie eine Leistungsquote von 114 Prozent haben.

Anders sieht es bei neuen Mitarbeiter:innen oder Auszubildenden aus: den Einsteiger:innen in unserem Beispiel. Ihre Effizienz ist tendenziell geringer. Sie benötigen zum Beispiel 15 Stunden für ein Projekt, das für zehn Stunden verkauft wurde. Berufsstarter:innen sind aber in der Regel motiviert, sich zu beweisen, und machen oft Überstunden. In diesem Beispiel haben Einsteiger:innen 50 fakturierbare Stunden statt 40. **Wenn ihr die beiden Faktoren kombiniert, kommt man auf eine Leistung von 84 Prozent.**

Um vergleichen zu können, berechnet ihr sowohl den **Durchschnittsertrag pro Stunde** als auch die Leistung für verschiedene Dinge zu verschiedenen Zeiten (siehe Kapitel 4). Teamleader Orbit rechnet das für euch aus. Durch die Kombination von Zeiterfassung, Rechnungsstellung und Projektaufbau in einem einzigen Tool könnt ihr mit wenigen Klicks übersichtliche Berichte erstellen, die wertvolle Einblicke in **Billability, Leistung, Durchschnittsertrag pro Stunde** und andere KPIs eures Unternehmens geben.

Die vier Gebote

Es gibt vier Dinge, die ihr beachten müsst, um die beiden KPIs richtig zu berechnen.

1. **Alle Stunden, die für abrechenbare Projekte aufgewendet werden, sind immer „abrechenbar“.** Das gilt auch für nicht budgetierte Stunden.

Bsp.: Stell dir vor, du darfst zehn Tage lang an einem Projekt arbeiten, brauchst am Ende aber 14 Tage dafür. Dann müssen diese vier zusätzlichen Tage als abrechenbare Stunden gezählt werden. Das Gleiche gilt für alle Projekte, die (letztendlich) in Rechnung gestellt werden.

2. Umgekehrt **werden „nicht fakturierbare“ Stunden nur für Projekte verwendet, die nicht in Rechnung gestellt werden.** Das bedeutet Teambesprechungen, Verwaltung, Vorverkaufsarbeit, Pitches und so weiter.

3. Arbeitnehmer:innen **melden mindestens die Anzahl der Stunden an, die sie vertraglich zu arbeiten verpflichtet sind.**

Bsp.: Wenn im Arbeitsvertrag festgelegt ist, dass eine Arbeitswoche 40 Stunden hat, müssen Mitarbeitende mindestens 40 Stunden melden. Und warum? Wenn jemand nur 30 Stunden anmeldet, könnt ihr nur davon ausgehen, dass die anderen zehn Stunden nicht abrechenbar sind. Diese Person könnte aber tatsächlich an einem Projekt gearbeitet haben. Wenn jeder alle Stunden registriert, die er gearbeitet hat, werdet ihr wissen, ob Mitarbeiter:innen nicht fakturierbare Stunden gearbeitet haben.

4. Wichtig! Verwendet bei euren Berechnungen immer **die gleiche Art von Kapazität:**

- **Nettokapazität:** wenn jemand arbeitet
- **Bruttokapazität:** wenn jemand hätte arbeiten können – mit anderen Worten, dazu gehören auch Urlaubs- und Krankentage

Es bleibt euch überlassen, welche Kapazität ihr nutzt. Wir empfehlen eine Nettokapazität, die keine Urlaubs- und Krankheitstage enthält. Schließlich hat jeder Mensch das Recht auf einen freien Tag und kann von Zeit zu Zeit krank werden. Besonders wenn ihr die KPIs pro Mitarbeiter:in berechnet, kann es unsensibel erscheinen, Urlaubs- und Krankheitstage einzubeziehen. Das Wichtigste ist, dass ihr, unabhängig von der Kapazität, die ihr für die Messung der Effizienz wählt, immer die gleiche Variante verwendet.



Kapitel 4:

Hinter den Zahlen



„Übersichtliche Berichte, bunte Diagramme, klare Tabellen: KPIs sind der beste Freund des Zahlenfreaks. Aber die Berechnung der Indikatoren ist nur der erste Schritt. Nur durch die Analyse der Zahlen und die Erarbeitung der Ursachen könnt ihr die notwendigen Änderungen vornehmen, um Ziele zu erreichen.“

Jeroen De Wit, Geschäftsführer von Teamleader

Was messen – und wann?

Die Versuchung ist groß, nur KPIs für einzelne Mitarbeiter:innen zu messen. Das ist jedoch kein so guter Ansatz, denn das Engagement von Mitarbeitenden ist nur ein Faktor von vielen, die den Durchschnittsertrag pro Stunde und die Leistung beeinflussen. Schaut daher nicht nur auf den absoluten Wert der einzelnen Kennzahlen und **achtet stattdessen besonders auf die Schwankungen, die ihr feststellt.**

Noch hilfreicher ist es, sich auf Entwicklungen und Vergleiche zu konzentrieren. Aus diesem Grund solltet ihr die KPIs pro Jahr, pro Quartal und pro Monat auf verschiedene Weise berechnen:

- | | | |
|------------------|---------------|----------------------|
| ■ Pro Projekt | ■ Pro Kund:in | ■ Pro Abteilung |
| ■ Pro Projektart | ■ Pro Sektor | ■ Pro Mitarbeiter:in |

So erhaltet ihr einen Einblick in die Art von Projekten, die den größten Gewinn erzielen. Ihr findet heraus, mit welchen Kund:innentypen ihr den größten Erfolg habt, welche Aktivitäten (Design, Strategie, Entwicklung oder etwas anderes) rentabel sind oder nicht, und wer welche Aufgaben übernehmen sollte. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse könnt ihr eure Ziele formulieren und den Vertrieb und andere Prozesse daran ausrichten.



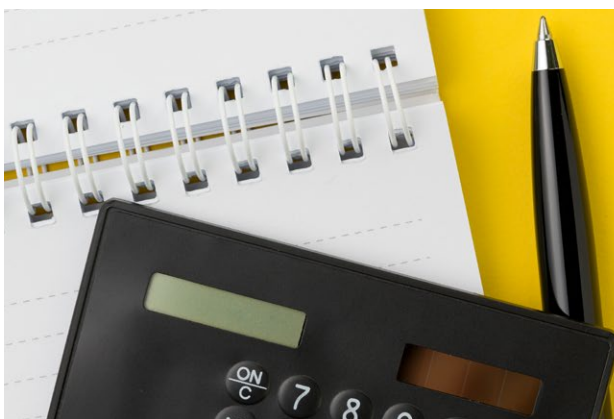
Was sagen die Zahlen aus – und was nicht?

Ein **geringer Durchschnittsertrag pro Stunde** oder eine **geringe Leistung** können verschiedene Ursachen haben:

- **Ein Projekt wurde zu billig verkauft.** Wenn die Leistung der/des besten Mitarbeitenden in einem Projekt unter 100 Prozent liegt, wurde möglicherweise die für einen erfolgreichen Abschluss erforderliche Arbeit unterschätzt.
- **Ein:e Kund:in bittet um zusätzliche Arbeit.** Das können zusätzliche Entwürfe oder Anwendungen sein, eine Extrarunde Feedback, ein Meeting, das länger dauert als geplant: scheinbar kleine Extras können ein großes Loch in euer Budget reißen. Aus diesem Grund müssen Projektleiter:innen den Projektumfang genau im Auge behalten und sicherstellen, dass er sich nicht vergrößert, wenn das Budget nicht mitzieht.
- **Es ist ein Merkmal der Tätigkeit.** Nehmen wir Designer:innen, die für Pitches eingestellt werden, Kreative, die sich Awardideen ausdenken sollen, oder auch Chief Business Development Officer, die für Neugeschäft an Bord sind. Es versteht sich von selbst, dass sie unmöglich Stunden abrechnen können, während sie aber genau die Dinge tun, für die sie eingestellt wurden.
- **Die falsche Person am falschen Ort.** Entwickler:innen, die keine Erfahrung mit den Tools haben, die ihr verwendet, Praktikant:innen in der Kommunikation, die ein teuflisch schwieriges Strategieprojekt aufsetzen müssen, oder Büroleiter:innen, die Kreativkampagnen erarbeiten. Manchmal werden Mitarbeitende einfach nicht entsprechend ihrer Stärken eingesetzt.

Umgekehrt kann eine **hohe Leistung pro Stunde** Herausforderungen mit sich bringen:

- **Ihr habt zu viel um die Ohren.** Spitzenbewertungen für Abrechenbarkeit und Leistung sehen zwar gut aus, aber sie könnten auch auf Überlastung hindeuten. Denn zu viele Überstunden können zu Burn-out führen. Vergesst nicht, dass Motivation, Freude an der Arbeit sowie eine positive Atmosphäre im Team die Basis von Erfolg sind.
- **Ein unausgewogenes Team.** Wenn ein oder zwei Mitarbeiter:innen deutlich besser abschneiden als der Rest des Teams, seid ihr angreifbar. Solltet ihr diese Top-Mitarbeitenden verlieren, hat das sofort enorme Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.
- **Eure Preise sind nicht marktüblich.** Euer Wirkungsgrad ist durchweg höher als 100 Prozent. Aber was ist, wenn ihr weniger Projekte bekommt als im letzten Jahr? Das kann bedeuten, dass eure Preise im Vergleich zur Konkurrenz zu hoch sind und Kund:innen sich günstigere Alternativen gesucht haben.
- **Alles ist in Ordnung.** Vielleicht ist es wirklich so einfach. In diesem Fall ist die Hauptsache, ihr achtet darauf, dass ihr weiterhin so erfolgreich bleibt.



Wann sind Benchmarks sinnvoll?

Die brennende Frage, die sich jede:r stellt, lautet: Was ist ein gutes Maß an Effizienz und durchschnittlichem Ertrag pro Stunde? Nun, absolute Benchmarks gibt es nicht. Beispielsweise lassen sich die Leistungen einer Markenagentur nicht mit denen einer Online-Marketing-Agentur oder eines IT-Entwicklers vergleichen. Das Wichtigste ist außerdem, dass ihr euch selbst Ziele setzt. Was wollt ihr innerhalb eines Jahres erreichen und welche Ziele braucht es dafür? Ein Branchendurchschnitt macht als einziger Maßstab wenig Sinn.

Wie ihr in diesem E-Book erfahren habt, ist es besser, sich nicht ausschließlich auf die Abrechnungsfähigkeit zu konzentrieren. Schließlich eignet sich diese nur als Barometer, welches die Anzahl abrechenbarer Stunden schätzt. Viel besser wäre doch eine Wetterstation, die Bescheid sagt, wenn ein Orkan im Anzug ist. Um herauszufinden, ob starke Winde wehen, hilft nichts, außer nach draußen zu gehen.



Tipps zu fünf wichtigen KPIs

Vor allem für Start-ups ist das Thema Controlling häufig neu. Damit ihr gleich von Anfang an alles richtig macht, folgen ein paar Anregungen:

Betriebs- und Personalkosten

Wenn die Betriebskosten nicht mehr als 25 Prozent des Bruttoertrags (Umsatz minus Fremdkosten) ausmachen, läuft es ideal. Bei den Personalkosten hilft es, sämtliche Arbeitgeber:innenleistungen wie Versicherungsbeiträge, Boni oder beispielsweise die deutsche Künstlersozialkasse miteinzubeziehen. Dieser Gesamtbetrag sollte nicht über 50 Prozent des Bruttoertrags liegen.

Marge pro Kund:in

Zielmargen für Kund:innen sind von Agentur zu Agentur unterschiedlich: Sie liegen zwischen drei und 20 Prozent. Liegen Kund:innen deutlich darunter, solltet ihr aktiv werden und entweder die Preise erhöhen, Prozesse optimieren oder auch notfalls den/die Kund:in aufgeben. Am sichersten ist es, wenn kein Auftraggeber mehr als 50 Prozent des Umsatzes generiert, um im Falle eines Verlusts handlungsfähig zu bleiben.

Effektiver Stundensatz

Gemeint ist der Betrag, den man Kund:innen als Summe für die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden verkauft. Denkt daran, hier die Betriebskosten, nach folgender Formel, miteinzuberechnen: Jahresgehalt + (Jahresgehalt mal Betriebskosten in Prozent) geteilt durch 2000 Arbeitsstunden pro Jahr. Das ergibt den Satz zur Kostendeckung, noch ohne Gewinn. Dafür schlagt ihr noch eine Marge von beispielsweise 50 Prozent obendrauf.

Forderungslaufzeit

Wir alle wissen, dass die Zahlungsmoral von Kund:innen leider nicht immer optimal ist. Um Forderungslaufzeiten mittels Liquiditätsreserven zu überbrücken und keinen teuren Kredit zu benötigen, empfiehlt es sich, die durchschnittliche Zahlungsdauer von Kund:innen zu dokumentieren. Der KPI Forderungslaufzeit zeigt diese an und berechnet sich wie folgt: durchschnittlicher Forderungsbestand mal 365 Tage geteilt durch den Umsatz.

Kund:innenengagement

Neben dem Profit, den ein/e Kund:in einbringt, sind auch Auftragsvolumina ein hilfreicher KPI. Unser Tipp: Achtet darauf, dass Kund:innen rentabel sind und gleichzeitig Auftragsvolumina klein genug, um diese effizient zu betreuen.

Kapitel 5

KPIs in der Praxis: Claneo-Gründer Martin Grahl im Interview



„Früher haben wir bis zu 50 Prozent mehr Arbeit geleistet, als kalkuliert war.“

Martin Grahl, Mitbegründer und Geschäftsführer von Claneo

Welche KPIs sind im Einsatz und wo ist noch Luft nach oben? Martin Grahl berichtet, welche KPIs seit der Gründung der SEO- und Content-Marketing-Agentur Claneo vor 4 ½ Jahren relevant sind, wie sich das Controlling mit dem Wachstum auf heute 80 Mitarbeitende verändert hat und warum Zeiterfassung für Kalkulationen so wichtig ist.

Welche Rolle spielt Zeiterfassung bei euch, Martin?

Die Zeiterfassung spielt bei uns aus zwei Gründen eine wichtige Rolle. Einer der Gründe ist, dass es in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben ist, die Arbeitszeit der Mitarbeitenden zu erfassen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass Pausenzeiten eingehalten und nicht zu viele Überstunden gemacht werden. Da wir schon bei der Gründung von Claneo einen verstärkten Fokus auf eine ausgewogene Work-Life-Balance gelegt haben, war uns dieser Aspekt besonders wichtig und hat im Laufe der Jahre noch weiter an Bedeutung gewonnen. Der zweite Grund für die Zeiterfassung ist, dass wir dadurch den Aufwand für Kund:innenprojekte besser nachvollziehen können. Uns ist immer wieder aufgefallen, dass wir den Aufwand ganz anders eingeschätzt haben und somit nicht richtig abgerechnet oder Angebote falsch erstellt haben. Mittlerweile tracken wir daher jeden einzelnen Arbeitsschritt und auch Meetings, wenn wir an Kund:innenprojekten arbeiten.

Inwieweit hat die genauere Zeiterfassung eure Kalkulationen verbessert?

Früher war es so, dass wir teilweise bis zu 50 Prozent mehr Arbeit geleistet haben, als wir eigentlich im Angebot kalkuliert hatten. Das kam daher, dass beispielsweise noch notwendige Projektmanagementaufgaben angefallen sind, die uns sehr viel Zeit gekostet haben, ohne dass sie zur eigentlichen Kund:innentask dazugehört haben.



„Es geht uns bei der Zeiterfassung also nicht um die Kontrolle von Arbeitszeiten, sondern wirklich ausschließlich darum, dass wir unsere Leistungen richtig in Rechnung stellen.“



„Teilweise planen wir dann ganz bewusst so, dass gewisse Abteilungen in manchen Monaten nur 50 Prozent abrechenbare Stunden produzieren.“

Dadurch dass wir seit zwei Jahren alle Einzelaufgaben tracken und aus diesen Erfahrungen gelernt haben, kalkulieren wir jetzt viel genauer und können so auch besser abrechnen. Es geht uns bei der Zeiterfassung also nicht um die Kontrolle von Arbeitszeiten, sondern wirklich ausschließlich darum, dass wir unsere Leistungen richtig in Rechnung stellen. Das wissen auch unsere Mitarbeiter:innen, weshalb diese auch engagiert bei der Zeiterfassung mitmachen.

Was macht ihr bei Kalkulationen heute anders?

Wir sind mittlerweile viel besser darin geworden, den Aufwand richtig einzuschätzen und unsere Kalkulationen auf das jeweilige Abrechnungsmodell anzuwenden. So arbeiten wir teils mit Festpreisen, teils mit Retainern und teils rein nach Zeitabrechnung. Zudem handeln wir heute oft zusätzlich zum Rahmenvertrag einen Retainer fürs Projektmanagement aus. Wenn wir zum Beispiel mit Kund:innen einen Festpreis vereinbart haben und im Nachhinein feststellen, dass ein deutlicher Mehraufwand – beispielsweise im Projektmanagement – diesen Rahmen sprengt, können wir immer noch auf den Retainer zurückgreifen.

Welche Rolle spielt Fakturierbarkeit als KPI für euch?

Fakturierbarkeit nutzen wir nicht direkt als KPI. Allerdings schauen wir uns bei den einzelnen Mitarbeitenden und auf Abteilungsebene genau an, wie viele der gearbeiteten Stunden wir monatlich in Rechnung stellen können. Neben unseren Kundentasks haben wir auch viele interne Schulungen, Meetings und andere Aufgaben, die wir nicht in Rechnung stellen können. Daher blicken wir regelmäßig auf das Verhältnis von abrechenbaren zu nicht abrechenbaren Stunden, damit wir betriebswirtschaftlich arbeiten.

Welches Verhältnis zwischen abrechenbaren und nicht abrechenbaren Stunden ist gesund?

Ein gutes betriebswirtschaftliches und realistisches Ziel von uns ist ein Verhältnis von 70 zu 30. Das heißt, dass 70 Prozent der Stunden abrechenbar sein sollten und 30 Prozent für Weiterbildungen, interne Meetings und andere Themen eingeplant werden können. Dieses Modell funktioniert aber auch nicht für alle Abteilungen gleich gut, denn einige Teams kümmern sich verstärkt um die Entwicklung von Modellen zur Optimierung von Arbeitsprozessen oder bauen neue Tools, die unsere Abläufe effizienter machen sollen. Teilweise planen wir dann ganz bewusst so, dass gewisse Abteilungen in manchen Monaten nur 50 Prozent abrechenbare Stunden produzieren.

Vergleicht ihr auch, wie profitabel eure Kund:innen für euch sind?

Für jeden einzelnen Kunden haben wir im Detail bisher keine Profitabilitätsberechnung vorgenommen, sehen dies aber als die nächste Herausforderung, die wir angehen wollen. Auf Abteilungsebene schaffen wir es durch unsere Kostenstellen allerdings sehr gut, die Profitabilität zu erfassen. Sodass wir sehr gut sagen können, welche Dienstleistung wie profitabel ist. Insgesamt haben wir neun Kostenstellen, neben unseren Dienstleistungsabteilungen haben wir auch eine allgemeine Kostenstelle, unter der wir alle Overheadkosten (Office- und Personalabteilung, sonstige Kosten, die nicht einer Abteilung direkt zugeordnet werden können) erfassen. Dies hilft uns, die Kosten besser zuzuordnen.

Wie wollt ihr bei der Berechnung von Kundenmargen vorgehen?

Die Herausforderung hierbei ist, dass teilweise bis zu 20 Mitarbeiter:innen an einem Kundenprojekt arbeiten, dies aber aus unterschiedlichen Abteilungen und selten zu 100% Vollzeit. Hinzu kommt, dass wir je nach Kund:innen und Dienstleistung unterschiedliche Abrechnungsmodelle haben. Ziel ist es, die Aufwandszeiten auf Projektebene pro Mitarbeiter:in zu erfassen und die Personalkosten des Mitarbeitenden plus einen Faktor für die Allgemeinkosten gegenzurechnen.

Berücksichtigt ihr die Effizienz von Mitarbeiter:innen als KPI?

Die Effizienz unserer Mitarbeiter:innen berücksichtigen wir bisher in Form von unterschiedlichen Tagessätzen. Hier richtet sicher der Tagessatz aber eher nach der Erfahrung und dem Wissensstand der Mitarbeiter:innen. Wobei natürlich erfahrene Mitarbeitende in der Regel auch Skills mitbringen, die sie ein Stück weit effizienter machen. Zusätzlich haben wir für Standardaufgaben Durchschnittszeiten erfasst, durch die wir einen Richtwert bekommen, ob effizient oder nicht effizient gearbeitet wurde. Das ist aber auch mit Vorsicht zu genießen, da in der Regel jedes Kundenprojekt anders ist. Einen richtigen KPI haben wir hier im Moment allerdings nicht.

Gibt es blinde Flecken beim Tracken der Profitabilität?

Unser Ziel ist es nicht, dass unsere Mitarbeiter:innen 20% ihrer Zeit mit Controlling, Tracking oder Gegenrechnen von Aufgaben beschäftigt sind. Der Aufwand sollte den Nutzen nicht übersteigen. Für uns ist wichtig zu sehen, welche Dienstleistungen, Kund:innen oder Mitarbeitenden sind wirtschaftlich bepreist und abgerechnet und wo müssen wir unsere Prozesse oder Preise anpassen.

Zusammengefasst: Welches sind aus deiner Sicht die wichtigsten KPIs?

Einer der wichtigsten KPIs ist auf jeden Fall die Rentabilität, also unsere Kosten im Verhältnis zum Umsatz. Dieses Verhältnis schauen wir uns erst von oben an (Gesamtrentabilität Claneo) und gehen dann immer tiefer ins Detail (Abteilung/ Mitarbeiter:in/Kunde). Hinzu kommen das Verhältnis von abrechenbaren zu nicht abrechenbaren Stunden, der Umsatz pro Mitarbeiter:in (auf Unternehmensebene) sowie die Personalkosten (in Prozent) an sich. Was wir uns ebenfalls anschauen, ist die Entwicklung der Lohn-Preis-Spirale, die ein weiterer Indikator für unsere Preispolitik ist.

Vielen Dank, Martin!

„Unser Ziel ist es nicht, dass unsere Mitarbeiter:innen 20% ihrer Zeit mit Controlling, Tracking oder Gegenrechnen von Aufgaben beschäftigt sind. Der Aufwand sollte den Nutzen nicht übersteigen.“

Zusammenfassung

Habt ihr das große Ganze aus den Augen verloren?
Hier sind die KPIs auf einen Blick:

Durchschnittsertrag pro Stunde

Was ist profitabel und wo verliert euer Unternehmen Geld?

abrechenbarer Wert pro Stunde (a)

Kosten pro Stunde (b)

(a): Das **verfügbare Budget** geteilt durch die **Anzahl der Arbeitsstunden**

(b): Fügt nun alle **Kosten einer/eines spezifischen Angestellten** hinzu

Leistung

Wie effizient werden abrechenbare Stunden genutzt?

Effizienz (a) x Abrechenbarkeit (b)

(a): Der **abgerechnete Wert** geteilt durch den **real gearbeiteten Wert** innerhalb desselben Zeitraums

(b): Die **Anzahl abrechenbarer Stunden** geteilt durch die **Nettokapazität**

Was sind nun die Erkenntnisse aus diesem E-Book?

1. Die alleinige Orientierung an der Abrechenbarkeit **schadet dem Unternehmen mehr, als sie nützt.**
2. Zwei KPIs, die wirklich weiterhelfen, sind **Leistung** und **Durchschnittsertrag pro Stunde.**
3. Natürlich solltet ihr euer Team **nicht nur anhand dieser beiden quantitativen KPIs** bewerten. Es gibt viele andere Faktoren, die berücksichtigt werden sollten.
4. Teamleader Orbit gibt euch einen **Echtzeit-Einblick** in diese und andere entscheidende KPIs für eine erfolgreiche Agentur.



An die Arbeit! Am besten mit Teamleader Orbit

Alles klar. Nun, da wir dieses Missverständnis über die Abrechenbarkeit aus dem Weg geräumt haben, können wir euch nur empfehlen, mit diesen Informationen zu arbeiten und transparent mit eurem Team über diese KPIs zu sprechen. Denn nur so stellt ihr sicher, dass jede:r versteht, wie gut es der Organisation wirklich geht und in welche Richtung ihr euch bewegt.

Teamleader Orbit hilft euch dabei, jeden Aspekt des Arbeitsmanagements zu bewältigen. Unser Tool für Marketing-, Digital-, Werbeagenturen und IT-Unternehmen berücksichtigt Faktoren wie flexible Zeiterfassung und Retainer und gibt euch in Echtzeit Einblicke in die Rentabilität. So habt ihr einen Ort, an dem ihr eure Arbeit verwalten könnt, mit einer Unterstützung, die auf eure Bedürfnisse zugeschnitten ist und tiefe Einblicke erlaubt. Diese Einblicke helfen euch, die Kontrolle zu behalten, aber vor allem helfen sie euch zu wachsen.

Wir sehen uns bald wieder!

Neugierig geworden, wie Teamleader Orbit funktioniert?

Fordere jetzt deine kostenlose Demo an

Du hast noch Fragen?

Dann findest du mehr Infos unter www.teamleader.eu/orbit

Teamleader
orbit.