

Wirkung braucht Struktur.

Warum Prozess der strategische Hebel
moderner Agenturführung ist.

LESEZEIT: 15 MIN

Einordnung

Dieses Whitepaper entsteht aus über fünf Jahrzehnten gemeinsamer Erfahrung in der Agenturbranche und aus der Überzeugung, dass sich **ein strukturelles Problem** durch die gesamte Branche zieht, das zu selten beim Namen genannt wird.

Es soll strukturelle Muster sichtbar machen, die derzeit in vielen Agenturen gleichzeitig auftreten und erklären, warum operative Organisation zunehmend zu einer strategischen Führungsfrage wird.

Die Analyse basiert auf zwei Quellen: **über fünf Jahrzehnte kumulierter Projekterfahrung in der Agenturbranche** sowie einer Umfrage unter 221 Agenturmitarbeitenden aus der DACH-Region.

Agenturen stehen heute nicht nur vor der Herausforderung, kreative und strategische Leistung zu erbringen. Sie müssen diese Leistung gleichzeitig unter deutlich komplexeren organisatorischen Rahmenbedingungen produzieren. In diesem Umfeld gewinnt eine Frage an Bedeutung, die lange als operative Detailfrage galt:

*Wie strukturiert
ist die Organisation
der eigenen Arbeit?*

Oder anders formuliert: **Wirkung entsteht nicht allein durch Talent, sie entsteht durch Struktur.**

Inhalt

KAPITEL I	Steigende Komplexität	Seite 04
KAPITEL II	Branchendaten	Seite 07
KAPITEL III	Wirkung auf Agenturgeschäft	Seite 09
KAPITEL IV	Prozess als Führungsinstrument	Seite 11
KAPITEL V	Drei-Phasen-Logik	Seite 13
KAPITEL VI	Was passiert, wenn nichts passiert?	Seite 15
KAPITEL VII	Drei Fragen, die sich lohnen	Seite 17
KAPITEL VII	Einladung zum Austausch	Seite 21



Steigende Komplexität trifft auf begrenzte Steuerungslogik

Viele Agenturen leisten gute Arbeit. Und trotzdem stimmt das wirtschaftliche Ergebnis nicht. Unsere Analyse kommt zu dem Schluss, dass dies schlicht an einem **Missverhältnis der Entwicklungsbereitschaft** zwischen Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen liegt. —————→

Agenturen operieren heute in einem Umfeld, das von einer besonderen Form struktureller Verdichtung geprägt ist.

Mehrere Entwicklungen wirken gleichzeitig auf Organisationen ein:

- steigende Marktgeschwindigkeit
- zunehmender Preisdruck
- wachsende Erwartungen an Transparenz und Messbarkeit
- technologische Veränderungen durch Automatisierung und KI
- komplexere Stakeholderstrukturen auf Kundenseite
- zunehmender Wettbewerb
- Fachkräftemangel

Jede dieser Entwicklungen für sich genommen wäre bereits eine Herausforderung. In ihrer Gleichzeitigkeit erzeugen sie eine neue operative Realität:

Agenturen müssen kreativ exzellente Arbeit liefern, flexibel auf Marktveränderungen reagieren, wirtschaftlich stabil bleiben und ihre Leistung zunehmend transparent und steuerbar machen.

Was in kleineren, stabilen Teams lange funktioniert hat, stößt mit wachsender Projektkomplexität und steigender Kundenzahl zunehmend an seine Grenzen. Damit entsteht die zentrale strukturelle Herausforderung:

Die Komplexität des Umfelds wächst schneller als die Steuerungslogik vieler Organisationen.

In dieser Situation gewinnt ein Faktor an Bedeutung, der lange unterschätzt wurde: Prozess.

Prozesse bestimmen, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Ressourcen gesteuert werden und wie Arbeit koordiniert wird. Sie sind damit ein zentraler Mechanismus organisationaler Stabilität. Trotzdem wird Prozessarbeit in vielen Agenturen weiterhin primär als operative Disziplin betrachtet – auf Projektmanagement reduziert oder als unterstützende Funktion verstanden. Die strategische Dimension bleibt oft unberücksichtigt.

Unabhängig von Größe, Spezialisierung oder Positionierung stehen viele Agenturen vor ähnlichen strukturellen Herausforderungen.

Die Ergebnisse unserer Umfrage lassen sich in vier typische Muster verdichten:

1. Meinung statt Messbarkeit
2. Provisorien statt Weitblick
3. Tool-Fokus statt Steuerungslogik
4. Operative Maßnahmen statt strategischer Führung



Vier typische Muster struktureller Unklarheit im Agenturalltag

I. MEINUNG STATT MESSBARKEIT

In vielen Agenturen existiert ein hohes Maß an Erfahrungswissen über erfolgreiche Arbeit. Gleichzeitig fehlt häufig eine systematische Grundlage, um Wirkung tatsächlich messbar zu machen. Bewertungen erfolgen auf Basis persönlicher Einschätzung, Erfahrungswerten oder situativer Interpretation.

Was funktioniert und was nicht, bleibt damit teilweise implizit. Ohne belastbare Daten über wirtschaftliche Wirkung wird Profitabilität schwer kalkulierbar – strategische Entscheidungen werden eher reaktiv als systematisch getroffen.

II. PROVISORIEN STATT WEITBLICK

Viele Prozesse in Agenturen sind nicht bewusst gestaltet worden. Sie sind über Jahre hinweg entstanden und haben sich an konkrete Projekte oder Kunden angepasst.

Wissen über Abläufe liegt häufig bei einzelnen Personen – nicht in transparent dokumentierten Systemen. Solche Strukturen verlieren an Robustheit, sobald Organisationen wachsen oder Projekte komplexer werden.

III. TOOL-FOKUS STATT STEUERUNGSLOGIK

Viele Agenturen greifen bei strukturellen Problemen zuerst zum Tool. Neue Plattformen, Kollaborationssoftware, Projektmanagementsysteme – die Hoffnung: Ordnung durch Technologie. Doch Werkzeuge allein lösen keine strukturellen Probleme.

Wenn Rollen, Entscheidungswege und Prioritäten nicht klar definiert sind, bleibt auch das beste Tool wirkungslos. Software wird dann zum Ablageort – nicht zum Steuerungsinstrument.

IV. OPERATIVE MASSNAHMEN STATT STRATEGISCHER FÜHRUNG

Prozessfragen werden häufig auf operativer Ebene behandelt. Verbesserungen entstehen punktuell innerhalb einzelner Teams oder Projekte.

Was häufig fehlt, ist eine übergreifende Steuerungslogik. Prozessarbeit wird selten als Bestandteil strategischer Führung verstanden – damit bleibt ihr Potenzial begrenzt.

Prozess als Voraussetzung für Wirkung.

Die beschriebenen Muster erzeugen Streuverluste – in Zeit, Geld, Energie und am Ende in Profitabilität.

Dabei erfüllen Prozesse eine Funktion, die weit über Effizienz hinausgeht: Sie übersetzen strategische Entscheidungen in operatives Verhalten. Positionierung wird erst dann glaubwürdig, wenn sie sich in konkreten Arbeitsweisen zeigt. **Prozesse machen aus (guten) strategischen Absichten reproduzierbares Handeln.**

Was die Branche selbst sagt

Um die strukturellen Beobachtungen aus der Praxis mit empirischen Daten zu ergänzen, haben wir eine **Umfrage unter Agenturmitarbeitenden aus der DACH-Region** durchgeführt. Insgesamt wurden 221 vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet. Bei rund 23.000 Agenturen im Markt entspricht das knapp einem Prozent der Grundgesamtheit – ausreichend, um belastbare Muster sichtbar zu machen, ohne eine repräsentative Vollerhebung zu beanspruchen. —————>

Die Teilnehmenden stammen aus Kreativagenturen, Digitalagenturen, PR- und Social-Agenturen sowie spezialisierten Boutique-Beratungen und aus Organisationen aller Größen, von kleinen Teams bis zu Organisationen mit über 100 Beschäftigten. Rund ein Fünftel gehört zur Geschäftsführung, ein weiteres Drittel arbeitet in Beratung oder Projektmanagement.

DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IM ARBEITSALLTAG

An erster Stelle der größten Belastungsfaktoren stehen: unklare Prozesse und ineffiziente Abläufe. Es folgen zu viele Meetings, unklare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie intransparente Kommunikation. Prozessfragen sind damit aus Sicht vieler Mitarbeitender der zentrale strukturelle Belastungsfaktor im Agenturalltag.

Die Belastungsintensität liegt im Durchschnitt bei 3,57 von 5 Punkten – die Mehrheit bewertet das als starke oder sehr starke Belastung. Prozessprobleme sind kein Komfortthema. Sie beeinflussen Faktoren wie Stresslevel, Motivation und mentale Gesundheit – infolgedessen dann Arbeitsqualität und Mitarbeiterbindung und schließlich die Profitabilität des ganzen Unternehmens.

WO DER GRÖSSTE HEBEL LIEGT

Gefragt nach Bereichen mit dem größten Verbesserungspotenzial nennen die Befragten vor allem Projektmanagement, Kundenbetreuung, fokussiertes Arbeiten, Pitch-Planung und Angebotserstellung. Diese Bereiche liegen alle im Zentrum der operativen Wertschöpfung. Hier treffen Strategie, Kreation, Kundeninteraktion und wirtschaftliche Steuerung aufeinander. **Der größte Hebel für Verbesserung liegt damit nicht in isolierten Maßnahmen, sondern in der Organisation der Zusammenarbeit selbst.**

VIELE INITIATIVEN, BEGRENZTE WIRKUNG

Ein Großteil der Befragten berichtet, dass in ihren Organisationen bereits Maßnahmen zur Prozessoptimierung umgesetzt wurden. Gleichzeitig wird der potenzielle Nutzen weiterhin als unausgeschöpft bewertet. Viele Initiativen konzentrieren sich auf einzelne Abläufe oder Tools – was häufig fehlt, ist eine übergreifende Steuerungslogik.

Prozessoptimierung wird betrieben – aber nicht systemisch integriert.

DREI ZENTRALE ERKENNTNISSE

1. Prozessfragen sind der größte strukturelle Belastungsfaktor im Agenturalltag.
2. Eine holistische Organisation der Zusammenarbeit ist der größte operative Hebel für Verbesserung.
3. Das Potenzial für Prozessoptimierung ist nirgendwo und niemals ausgeschöpft – auch weil diese oft als Stückwerk wahrgenommen wird.

Wirtschaftliche Stabilität entsteht nicht allein durch kreative Leistung. Sie entsteht durch strukturierte Steuerung.


TOP-BELASTUNGSFAKTOREN

- Unklare Prozesse
- zuviele Meetings
- unklare Rollen
- intransparente Kommunikation

BEREICHE MIT GRÖSSTEM VERBESSERUNGSPOTENZIAL

- Projektmanagement
- Kundenbetreuung
- fokussiertes Arbeiten
- Pitch-Planung, Angebotserstellung

Wie strukturelle Unklarheit Wirkung beeinträchtigt

Die steigenden Anforderungen an Agenturen wirken sich nicht nur intern aus. **Sie beeinflussen mehrere zentrale Bereiche** des Agenturgeschäfts gleichzeitig. 

Kunden- beziehungen

Marketing- und Einkaufsabteilungen arbeiten heute stärker daten- und prozessorientiert als früher.

Klare Prozesse werden zu einem wichtigen Vertrauenskriterium. Fehlen sie, entstehen typische Konfliktmuster: Scope Creep, Eskalationen, wirtschaftliche Nachverhandlungen.

Neugeschäft

Pitch-Situationen sind häufig ein Stresstest für operative Klarheit.

Neben kreativen Ideen bewerten Entscheider:innen zunehmend auch die organisatorische Leistungsfähigkeit einer Agentur. Agenturen, die ihre Arbeitsweise klar erklären können, schaffen Vertrauen. Organisation wird damit zu einem unterschätzten Differenzierungsfaktor im Neugeschäft.

Wachstum

Wachstum verstärkt bestehende Strukturdefizite.

Mehr Projekte und mehr Kunden erhöhen nicht die Stabilität, sondern den Koordinationsaufwand. Ohne klare Steuerungslogik führt Wachstum zu steigender Überlastung, längeren Projektlaufzeiten und sinkender Profitabilität.

Marketing- Transformation

Kommunikation läuft heute weniger in Kampagnenzyklen, sondern kontinuierlich.

Daten, Plattformen und technologische Integration gewinnen an Bedeutung. Strategische Ambitionen scheitern dann nicht an Ideen, sondern an ihrer Umsetzung. Wer Marketing-Transformation begleiten will, muss die eigene Organisation im Griff haben. Und das beginnt bei der eigenen Steuerungslogik.

→ **Prozess ist keine operative Detailfrage.** Er ist ein zentraler Bestandteil strategischer Steuerung.

Prozess als Führungs- instrument

Prozess wird in vielen Agenturen **primär als operative Disziplin** verstanden. Als Aufgabe des Projektmanagements oder als Frage effizienter Abläufe. Diese Verortung ist nicht falsch, aber sie greift zu kurz. —————→

Denn Prozess ist selten das eigentliche Problem. Das Problem ist die fehlende Verbindung zwischen Prozess und den anderen zentralen Dimensionen einer Agentur. In vielen Fällen wird bereits an Prozessen gearbeitet – doch die erhoffte Entlastung bleibt aus. Nicht, weil die Maßnahmen falsch wären, sondern weil sie nicht systemisch eingebettet sind.

Fehlt eine klare Positionierung, bleibt unklar, welche Prioritäten Prozesse überhaupt abbilden sollen. Sind Rollen und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig definiert, erzeugen neue Abläufe zusätzliche Streuverluste statt Entlastung. **Wird wirtschaftliche Transparenz nicht mitgedacht, lässt sich strukturelle Wirkung nicht bewerten.** Das Ergebnis ist bekannt:

*Operative Aktivität steigt.
Steuerungsfähigkeit nicht.*

Prozess ist eine Dimension, die in der Realität eng mit drei weiteren verbunden ist:

- **Positioning** – die strategische Klarheit über Ausrichtung und Wertversprechen
- **People** – Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- **Profit** – die wirtschaftliche Wirksamkeit der Organisation

Diese vier Dimensionen bilden gemeinsam die Grundlage organisationaler Wirksamkeit.

Prozess ist dabei nicht wichtiger als die anderen.

Aber er ist der Ort, an dem sie sich konkretisieren.


Eine Positionierung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht in Arbeitsweisen übersetzt wird. Menschen bleiben überlastet, wenn Entscheidungslogiken unklar sind. Profit bleibt zufällig, wenn Wertschöpfung nicht strukturiert organisiert ist.

Genau hier setzt unsere Arbeit an. Der 4P-Rahmen – Positioning, People, Process, Profit – ist kein Methodenbaukasten und kein Framework zum Abhaken.

Er ist ein systematischer Ansatz: Wir schauen nicht auf einzelne Abläufe, sondern auf die Steuerungslogik dahinter. Und wir arbeiten ausschließlich dort, wo Führung bereit ist, diese Logik zu verändern.



Wie strukturelle Klarheit entsteht

Aus der Arbeit mit mehr als 30 Agenturen wissen wir: Strukturelle Klarheit entsteht nicht durch Zufall und auch nicht durch den nächsten Tool-Rollout. 

Sie folgt einer Logik, die sich in drei Phasen beschreiben lässt:

Verstehen – Verarbeiten – Verbessern

VERSTEHEN

Im ersten Schritt geht es darum, Symptome von Ursachen zu trennen. Viele Organisationen starten Prozessoptimierung mit der Analyse einzelner Abläufe. Doch häufig liegen die eigentlichen Ursachen tiefer. Entscheidend ist die Analyse der zugrunde liegenden Steuerungslogik.

VERARBEITEN

Sind Ursachen sichtbar, folgt die Priorisierung. Nicht jede strukturelle Schwäche muss gleichzeitig adressiert werden. Führung bedeutet in diesem Kontext, klare Entscheidungen zu treffen und Prioritäten bewusst zu setzen.

VERBESSERN

Erst im dritten Schritt werden Prozesse konkret weiterentwickelt. Entscheidend ist dabei ihre Integration mit Positioning, People und Profit.

Strukturelle Klarheit entsteht selten durch operative Initiativen allein. Sie entsteht dort, wo Führung bewusst Prioritäten setzt, Entscheidungen trifft und Verantwortung klar zuordnet.

Phase 1

Verstehen

Symptome von Ursachen trennen, Steuerungslogik analysieren.

Phase 2

Verarbeiten

Priorisierung, Führungsentscheidungen treffen.

Phase 3

Verbessern

Prozesse systemisch weiterentwickeln, Integration mit Positioning/ People/Profit.



Was passiert, wenn nichts passiert

Wenn **strukturelle Klarheit fehlt**, entstehen Dynamiken, die sich selten schlagartig zeigen – aber mit der Zeit unübersehbar werden. —————>

Wirkung wird inkonsistent, weil sie von Einzelpersonen abhängt statt von Systemen.

Führung bindet sich zunehmend im Operativen, weil Entscheidungen nicht delegiert werden können, solange Verantwortlichkeiten unklar sind.

Wachstum verstärkt bestehende Probleme, anstatt sie zu lösen – mehr Projekte, mehr Kunden, mehr Koordinationsaufwand ohne belastbare Grundlage. Und Profitabilität bleibt schwer berechenbar, weil wirtschaftliche Steuerung ohne Transparenz über Abläufe und Ressourcen nicht funktioniert.

Langfristig verändert sich dadurch auch die Kultur einer Organisation:


- Reibung erzeugt Stress.
- Stress verändert Verhalten.
- Verantwortung wird vermieden, weil sie Risiko bedeutet ohne Klarheit über Entscheidungsspielräume.
- Kommunikation wird defensiver, weil das Sichern der eigenen Position wichtiger wird als das gemeinsame Lösen von Problemen.

Viele dieser Dynamiken entwickeln sich schleichend – über Monate oder Jahre. Organisationen funktionieren weiter, aber mit wachsender Reibung. Entscheidungen dauern länger. Verantwortung wird diffuser. Und irgendwann stellt sich die Frage, warum trotz guter Menschen und guter Arbeit das wirtschaftliche Ergebnis nicht stimmt.

Die Antwort liegt selten in der Qualität der Leistung. Sie liegt in der Qualität der Struktur und Prozesse, die diese Leistung trägt.

Wer das ignoriert, optimiert weiter und wundert sich weiter.

Drei Fragen, die sich lohnen

Dieses Whitepaper soll **keine endgültigen Antworten** liefern. Es soll zu einer ehrlichen Bestandsaufnahme anregen und den Impuls geben, die richtigen Fragen zu stellen. 

Haben wir auch diese Probleme und Muster und sind wir bereit, sie nachhaltig anzupacken und zu verändern?

Wer diese Frage mit einem schnellen »Ja, natürlich« beantwortet, hat sie wahrscheinlich noch nicht wirklich gestellt. Die ehrliche Antwort braucht Raum und manchmal eine externe Perspektive.



Wissen wir wirklich, wo in unserer Organisation der eigentliche Hebel liegt, oder behandeln wir seit Jahren die falschen Symptome?

Die meisten Verbesserungsmaßnahmen scheitern nicht am fehlenden Willen, sondern daran, dass sie am falschen Ort ansetzen. Wer die Ursachen nicht kennt, optimiert an der Oberfläche.



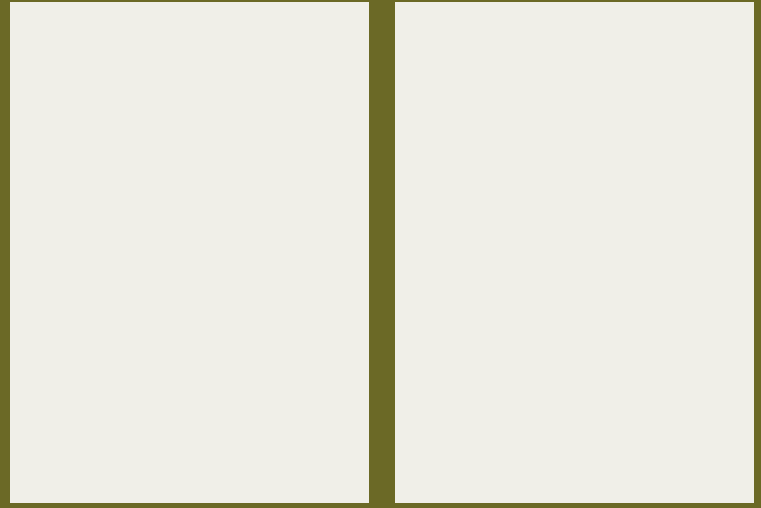
Haben wir die Führungsbereitschaft, strukturelle Veränderung nicht als Nebenprojekt zu betreiben, sondern als das zu behandeln, was sie ist: eine Führungsaufgabe?

Strukturelle Klarheit entsteht nicht durch Workshops und Offsite-Termine.

Sie entsteht, wenn Führung Verantwortung übernimmt – sichtbar, konsequent und dauerhaft.

Wenn auch nur eine dieser Fragen nicht sofort klar zu beantworten ist, liegt darin bereits eine erste Erkenntnis. Und ein guter Grund für ein Gespräch.





Einladung zum Austausch

Wir führen dieses Gespräch regelmäßig mit Agenturführenden – strukturiert, vertraulich und ohne Vorannahmen. Nicht als Einstieg in ein Projekt, sondern als Möglichkeit, gemeinsam zu klären, wo der eigentliche Hebel liegt.

Wir bringen dafür zusammen über 50 Jahre Erfahrung aus der Agenturbranche mit – aus Geschäftsführung, Strategie und Projektmanagement. Unsere Laufbahnen umfassen Einblicke in mehr als 30 Agenturen unterschiedlicher Größe, Spezialisierung und Organisationsstruktur.

Wir kennen Agenturarbeit nicht aus Präsentationen. Sondern aus dem Alltag, aus Konflikten, aus dem Scheitern von Transformationen und aus dem, was danach funktioniert hat.

Wer das Gespräch sucht, findet uns hier:

marcus@4p-advisory.com dominik@4p-advisory.com

Wirkung braucht Struktur



4P