







Die Geschäfte laufen so gut, dass Matthias Hamann (rechts) mit Kevin Dettler inzwischen einen Entwickler fest angestellt hat

#### PROJEKT-FACTS

**Agentur** Hamann Medien, Hamburg  
 ↗ [www.hamann-medien.de](http://www.hamann-medien.de)

**Größe** ein Mitarbeiter

**Profil** Marketinganwendungen für den Vertrieb (B2B)

**Kunde** Lufthansa Technik AG, Hamburg

↗ <http://a350.lufthansa-technik.com>

**Projekt** Konzeption und Entwicklung einer Web-App für den Vertrieb von Lufthansa-Wartungsdienstleistungen

**Laufzeit** November 2015 bis Mai 2016

**Warum hat der Kunde sich für euch entschieden?** Hohe Agilität, Leidenschaft für Technologie, Design und neue Lösungen, starke Spezialisierung des Teams



Als zuständiger Projektleiter bei Lufthansa Technik setzte Jan-Alexander Otto auf die Expertise des kleinen Kreativkollektivs Hamann Medien

● Rund zwei Jahre ist es her, dass sich Senior Interactive Developer Jens Franke mit zwei weiteren Entwicklern zusammengeschlossen hat. Das Trio realisiert Webanwendungen von Frontend bis Backend im Umfang von 400 Manntagen und mehr. Zu den Kunden zählen der Schweizer Alpen-Club SAC oder die Deutsche Wildtier Stiftung. Auch Kreativdirektor Thorsten Konrad arbeitet bevorzugt im Miniteam.

## »Um ein Netzwerk von rund zehn Freelancern zu managen, muss man neben dem Fachwissen auch Kompetenz im Projektmanagement mitbringen«

Matthias Hamann, Managing Director von Hamann Medien, Hamburg ↗ [www.hamann-medien.de](http://www.hamann-medien.de)

So entwickelt sein Studio Looking Forward in Berlin gerade mit fünf Kreativen ein globales Recruiting Tool für adidas. Ebenfalls in Berlin leiten Timm Kekeritz und sein Partner Frank Rausch das Digitalstudio Raureif, das von 2012 bis 2014 den Relaunch eines der größten Statistikportale durchgeführt hat, nämlich das der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Auch Raureif war bei dem Projekt nur zu fünft. Und das Hamburger Ein-Mann-Unternehmen Hamann Medien hat im Verbund mit drei Freelancern im letzten Jahr eine Web-App konzipiert und umgesetzt, mit der Lufthansa ihre Wartungsdienstleistungen vertreibt.

Sind Projekte dieser Dimension nicht eigentlich eine Nummer zu groß für Teams, die im Kern aus bis zu drei Kreativen bestehen? »Selbstverständlich muss man projektweise skalieren«, erklärt Timm Kekeritz. So holte sich Raureif weitere Freelancer und mit gelements aus Bochum (<https://gelements.com>) zusätzlich noch einen technischen Dienstleister mit ins Boot, um den Relaunch des OECD-Data-Portals zu stemmen. Ähnlich handhaben es die anderen Teams dieser Größenordnung. Und natürlich braucht es dazu ausreichend Kompetenz in Sachen Projektmanagement.

#### Wo bitte geht's zu den großen Kunden?

In den meisten Fällen gibt es vor dem großen Aufschlag bereits Kontakt mit dem Auftraggeber – man kennt sich oft aus früheren gemeinsamen Projekten. So auch im Falle von Raureif: Nachdem das Studio bei einem kleineren Auftrag mit einem Team der OECD zusammengearbeitet hatte, erhielt es sozusagen als »Wild Card« eine Einladung zum Pitch für das große Redesign. Auf diese Weise bahnen sich Aufträge für komplexere Projekte quasi Step by Step an. So war auch Matthias Hamann nach einem Praktikum bei Lufthansa drei Jahre lang immer wieder als Webentwickler mit Marketingexpertise für den Innovationsbereich des technischen-Dienstleisters Lufthansa Technik tätig.

Als dann das Konzernmarketing einen Kreativen suchte, der kurzfristig ein Vertriebstool für die technischen Dienstleistungen entwickeln sollte, stand Matthias Hamann bereit. »Innerhalb von vier Wochen habe ich gemeinsam mit einem Grafiker ein Konzept entworfen, das auch beim Vorstand gut ankam«, berichtet er. Schließlich erhielt er auch den Auftrag für die Umsetzung. »Überzeugt haben uns die innovativen Ideen, eine sehr kundenorientierte Haltung und die gebündelte Kompetenz in einem kleinen Team«, resümiert Jan-Alexander Otto, damals verantwortlicher Projektmanager bei Lufthansa Technik. »Wir hatten zudem einen großen digitalen Dienstleister angefragt. Dessen Angebot schien uns jedoch einfallslos und standardisiert. Hinzu kam die Schnelligkeit des Teams, die es uns ermöglichte, das Projekt zum angestrebten Termin fertigzustellen.«

#### Was macht konkurrenzfähig?

Was für kleine Dienstleister spricht, ist neben Flexibilität, Agilität, Tempo auch die Wirtschaftlichkeit: Eine große Agentur, davon geht Matthias Hamann aus, hätte vermutlich mindestens das Doppelte seines Honorars aufgerufen. Aber auch in anderer Hinsicht ist die Größe einer Agentur nicht länger von Vorteil: »In einzelnen Teams arbeiten ohnehin selten mehr als fünf Personen«, stellt Timm Kekeritz fest – und das ist eine Dimension, die auch kleinere Kollektive gut bedienen können. Entscheidend sei heute vielmehr das Fachwissen: Was die Minitams konkurrenzfähig mache, sei ihre Spezialisierung: »Als kleine Agentur kann man ehrlicherweise nicht alles anbieten, sondern muss sich auf ein, zwei Fachgebiete festlegen«, so Kekeritz – ganz gleich, ob man sich technologisch, kreativ oder thematisch als Experte positioniere.

Oft geht mit dieser Spezialisierung ein gesteigertes Interesse einher. »Für mich bedeutet jeder Auf- →

## »Große Agenturen schicken zum Pitch zwar ihre besten Kreativen, aber sobald der Auftrag unterschrieben ist, hat man mit ihnen meist nichts mehr zu tun«

Steve Fogarty, Senior Director Talent Futures bei adidas, Portland  
 ↗ <https://careers.adidas-group.com>



Als Freelancer hat Thorsten Konrad angefangen, mit seinem kürzlich gegründeten Studio Looking Forward verantwortet er heute zahlreiche Projekte

#### PROJEKT-FACTS

**Agentur** Looking Forward GmbH, Berlin  
 ↗ [www.lookingforward.to](http://www.lookingforward.to)

**Größe** drei Mitarbeiter

**Profil** UX Design und Design, Kreativ- und Artdirektion, Employer Branding

**Kunde** adidas AG, Portland ↗ <https://careers.adidas-group.com/>

**Projekt** Konzeption und Gestaltung einer globalen Recruiting-Anwendung zur Durchführung und Auswertung von Bewerberinterviews

**Laufzeit** seit Juli 2016

**Warum hat der Kunde sich für dich entschieden?**

Explorative Arbeitsweise, starke Identifikation mit der Marke, gute Erfahrungen in der Vergangenheit







#### PROJEKT-FACTS

**Netzwerk** Jens Franke, Hauserdörfli

➔ <http://jensfranke.com/>

**Größe** drei Mitarbeiter

**Profil** technische Konzeption und Entwicklung von Websites und Webanwendungen

**Kunde** Schweizer Alpen-Club SAC, Bern

➔ [www.sac-cas.ch](http://www.sac-cas.ch)

**Projekt** Frontend Engineering für den Relaunch der Website des Schweizer Alpen-Clubs SAC

**Laufzeit** Januar 2017 bis Sommer 2018

**Warum hat der Kunde sich für euch entschieden?**

Empfehlung von anderen Kunden, vorausschauendes Arbeiten, Blick über den eigenen Tellerrand

→ trag auch eine Herausforderung, die ich spannend finde«, sagt Jens Franke. So reizt es ihn, die technische oder die gestalterische Aufgabenstellung zu lösen, und oft kann er sogar inhaltlich zu 100 Prozent hinter einem Projekt stehen. Auch Thorsten Konrad teilt diesen Grad der Identifikation: »Ich würde sogar sagen, dass wir mehr brennen als große Agenturen.« Wenn es um Parameter wie Leidenschaft, Motivation, Identifikation und Engagement gehe, könne man das Klima durchaus mit einem Start-up vergleichen. Nicht die schlechteste Referenz für Mitarbeiter und Auftraggeber.

Mathias Lamken, der als Creative Director bereits für namhafte Autohersteller wie beispielsweise Audi gearbeitet hat ([www.mathiaslamken.com](http://www.mathiaslamken.com)), ist davon überzeugt, dass kleine Kreativseinheiten, wie auch er sie für seine Kunden zusammenstellt, sich meist intensiver mit den Problemen und Herausforderungen eines Projekts auseinandersetzen. »Ich bohre meist so lange beim Kunden nach, bis alle Beteiligten das gleiche Verständnis von der Aufgabe und dem Ziel haben. In den meisten Fällen steht das nicht im Briefing«, erklärt er. So entstünden Lösungen, die dem Kunden wirklich helfen.

#### Worauf legt der Kunde wirklich Wert?

Kleine Teams sind oft schneller als die großen Tanker unter den Agenturen, weil sie weniger organisatorischen Ballast mitschleppen. Sie sind in der Regel agiler und koordinieren sich selbst. Mikromanagement, bei dem Führungskräfte dem Team die Vorgehensweise im Detail diktieren, gibt es hier nicht. Bei Looking Forward etwa agiert Thorsten Konrad gleichzeitig als Kreativdirektor und als Pro-

## »Wer sich in Zeiten digitaler Transformation ausschließlich auf große Full-Service-Agenturen verlässt, wird es recht schwer haben, dauerhaft erfolgreich zu sein«

Jens Franke, Senior Interactive Developer, Hauserdörfli ➔ [www.jensfranke.com](http://www.jensfranke.com)

jektmanager und ist so Teil des Kreativteams. Dies eröffnet dann auch den Auftraggebern die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit den zuständigen Designern und Developern – Kreative und Kunde rücken also näher zusammen.

Für Steve Fogarty, der sich als Senior Director Talent Futures um die Rekrutierung junger Talente bei adidas kümmert und der Thorsten Konrad für das Projekt engagiert hat, ist das ein ganz wichtiger Punkt: »Große Agenturen schicken zum Pitch zwar ihre besten Kreativen, aber sobald der Auftrag unterschrieben ist, hat man mit ihnen meist nichts mehr zu tun. Dann spricht man nur noch mit Kundenbetreuern und Projektmanagern.« Das habe ihn stets frustriert, berichtet er, »weil die Vision, die man hatte, irgendwo auf diesem langen Kommunikationsweg verloren geht.«

Der unmittelbare Austausch mit den Kreativen ist auch für Unternehmen interessant, die intern Know-how aufbauen wollen oder müssen: »Wer sich in Zeiten der digitalen Transformation nur auf große Full-Service-Agenturen verlässt, wird es recht schwer haben, dauerhaft erfolgreich zu sein«, erklärt Jens Franke. Stattdessen sei es von Vorteil, das Produkt primär inhouse permanent weiterzuentwickeln. In diesem Prozess, sich von einem Dienstleister zu emanzipieren und schrittweise eigene kompetente Teams im Unternehmen aufzubauen, seien flexible kleine externe Teams in der Lage, interimweise Lücken zu füllen oder dauerhaft Spezialaufgaben zu übernehmen, so Jens Franke. Die Nähe zum Team, die der direkte Austausch mitbringt, unterstütze diesen Wandel.

#### Allrounder oder Spezialisten bevorzugt?

Die großen Agenturen bieten ihren Kunden meist ein Komplettpaket mit einer großen Bandbreite an Leistungen samt Beratung, Service und Support – für einige Unternehmen genau das, was sie sich wünschen, vor allem wenn sie sich selbst wenig in die Kreativeprozesse einbringen wollen oder können.

Entsprechend beschäftigten solche Dienstleister »überwiegend Allrounder und nur wenige Spezialisten«, so Timm Kekeritz, der zwei Jahre lang in großen Agenturen für Neugeschäft und Besetzung von Projektteams verantwortlich war. »Zudem geht es nach der Akquise bei der internen Verteilung der Aufgaben oft nach Verfügbarkeit und nicht nach Expertise.« Ob sich letztlich ein Fachmann um das Projekt kümmert, ist daher manchmal Glückssache. In kleinen Teams sind die Zuständigkeiten dagegen meist von Anfang an klar geregelt, und der Kunde weiß, wer an seinem Projekt arbeitet.

Bedeutet im Umkehrschluss die Wahl einer kleinen Agentur für den Kunden nicht auch eine Einschränkung? »Nicht zwangsläufig«, sagt Jens Franke. »Oft tun sich mehrere kleine Kollektive zusammen, um ein umfassendes Paket anbieten zu können.« So haben er und sein Team mit Thorsten Konrads Studio Looking Forward an dem Recruiting Tool für adidas gearbeitet: Während sich die Berliner um die visuelle Gestaltung kümmerten, entwickelte Jens Franke mit seinem Team den technischen Part.

#### Schaffen die das?

Manch Verantwortlicher im Unternehmen zweifelt sicherlich, ob eine kleine Agentur in der Lage ist, die Anforderungen zu erfüllen. Kann man sich darauf verlassen, dass sie rechtzeitig liefert? Kann sie flexibel reagieren, wenn im laufenden Projekt neue Anforderungen hinzukommen? Sollte in der Zusammenarbeit mit dem kleinen Dienstleister etwas schiefgehen, wird er (oder sie) intern sicherlich stärker in die Verantwortung genommen, als wenn er den Branchenprimus verpflichtet hätte. Manch Unternehmen beauftragt daher nur Agenturen, die zumindest die Gesellschaftsform einer GmbH gewählt haben, damit Haftungsansprüche geklärt sind. Auch Raureif firmiert als GmbH, mochte sich allerdings auf die Rechtsform allein nicht verlassen, um Auftraggeber zu überzeugen: Als ein OECD-Team das erste Mal in die Agentur kam, rüsteten sie für den Besuch des potenziellen Kunden auf, um Personalstärke zu demonstrieren: Neben den seinerzeit fünf Mitarbeitern hatten sie auch alle verfügbaren Freelancer an Arbeitsplätzen dekoriert.

Letztlich aber sieht Timm Kekeritz die Berührungspunkte schwinden. Auch weil es im mittleren und oberen Management, wo auch die Budgets verantwortet werden, einen Generationswechsel gegeben hat. Die Start-up-Kultur und ihre Arbeitsformen sind inzwischen positiv besetzt und nichts Ungewöhnliches mehr. Timm Kekeritz ist optimistisch, was die Aussichten kleiner Agenturen angeht. Nach zwei Jahren als Design Director in einer großen Agentur kehrt er in diesem Herbst zu Raureif zurück, zu dem Studio, das er 2009 mitgegründet hat – weil er – wie viele Kunden auch – die Nähe zum Team und die direkte Projektarbeit schätzt. »Ich glaube, dass ich in einem kleineren Agentur-Umfeld mehr für eine besser gestaltete Welt tun kann«, so Kekeritz. as [2397]

## Was macht kleine Teams für Unternehmen interessant?

Wenn Unternehmen kleine Teams statt einen der Big Player der Agenturbranche beauftragen, haben sie dafür gute Gründe. Ministudios, die an solchen Kunden interessiert sind, sollten bei ihrer Positionierung daher genau diese Punkte beachten.

**1 Spezialisten statt Universalisten.** Bei einer großen Agentur zählt meist das Gesamtpaket, kleine Agenturen punkten als Spezialisten. Es lohnt sich also, ein klares Profil zu entwickeln. Und wenn mehrere kleine Spezialisten im Verbund arbeiten, können sie auch mit dem Umfang des Angebots großer Agenturen mithalten.

**2 Fachwissen schlägt Größe.** Die Größe der Agentur verliert generell an Relevanz, da auch dort in einzelnen Teams selten mehr als fünf Personen arbeiten. Wichtiger als die Anzahl der Mitarbeiter ist deren Expertise.

**3 Direkte Kommunikation.** Bei kleinen Agenturen kann der Kunde oft direkt mit einem Vertreter des Teams kommunizieren, der auch an der Umsetzung beteiligt ist. So entsteht meist ein bis ins Detail abgestimmtes gemeinsames Verständnis der Aufgabe.

**4 Agil und günstig.** Kleine Agenturen sparen sich den organisatorischen Overhead und sind dadurch flexibel, agil, schnell – und in der Regel auch günstiger als große Agenturen.

**5 Unterstützung bei der digitalen Transformation.** Unternehmen, die eigene Teams aufbauen, um ihre digitalen Produkte in Zukunft inhouse zu entwickeln, brauchen Hilfestellung für diesen schrittweisen Kompetenzaufbau. Kleine Agenturen übernehmen in diesem Prozess spezielle Aufgaben, um fehlendes Know-how auszugleichen.

**6 Mehr Einfluss.** Mehrere kleine Teams mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu steuern bedeutet für Unternehmen zwar mehr Organisationsaufwand, bietet aber die Möglichkeit, punktuell und frühzeitig zu justieren, wenn sich ein Projekt nicht erwartungsgemäß entwickelt. as



**PAGE eDossier »Selbstständig in der Kreativbranche«.** Tipps und Informationen zum Thema Existenzgründung für Freelancer und Agenturen – von der Positionierung bis zum Businessplan ➔ [www.page-online.de/PDDP1009](http://www.page-online.de/PDDP1009)



**PAGE eDossier »Ad-hoc-Teams«.** Was Kreative bei projektbezogenen Kooperationen in steuerlicher und rechtlicher Hinsicht beachten müssen. Unseren Ratgeber gibt es zum Download unter ➔ [www.page-online.de/PDDP1058](http://www.page-online.de/PDDP1058)



**PAGE Seminar »Agil – und nun?«.** Unser neuer Workshop mit dem erfahrenen Projektmanager Hagen Seidel ➔ [www.page-online.de/seminar-projektmanagement](http://www.page-online.de/seminar-projektmanagement)