

Eine junge Agentur wird erwachsen

Wie eine Digitalagentur im Januar 2001 in zweieinhalb Tagen ihre nächste Führungsstufe beschloss – und was in den 25 Jahren danach daraus wurde.

UNTERNEHMEN	Neue Digitale GmbH, Frankfurt am Main
BRANCHE	Digital- und Multimedia-Agentur
SITUATION	Schnelles Wachstum, Umzug, neue Führungsebene ohne Akzeptanz im Team
PROZESS	Zukunftskonferenz nach Future Search, 26. bis 28. Januar 2001, 27 Teilnehmende
ROLLE	Alexander Schilling, intern beauftragter Change Agent
BELEG	AGOGIK, Heft 4, Dezember 2002, 25. Jahrgang, Seiten 30–38

KURZFASSUNG

Eine fünf Jahre junge Frankfurter Digitalagentur wächst schnell, zieht in ein größeres Büro und führt eine Ebene von Projektleitungen ein. Das Team nimmt sie nicht an: Bisher lief alles direkt über die beiden Geschäftsführer, an denen auch der Spirit des Hauses hängt.

Im Januar 2001 fährt die komplette Agentur für zweieinhalb Tage in die Berge und entwickelt ein gemeinsames Zukunftsbild. Ergebnis: einstimmiger Konsens über die Themen und sieben Arbeitsgruppen, jede mit einer verantwortlichen Person. Dann passiert zwei Monate lang nichts.

Anderthalb Jahre später zieht der Geschäftsführer Bilanz: Die Projektleitungen sind akzeptiert, die Geschäftsführung ist entlastet, das selbst gesetzte Ziel im Kreativranking der Branche ist übertroffen. Vier Jahre später ist die Agentur die kreativste Digitalagentur Deutschlands.

1 Die Ausgangslage: alles läuft über zwei Personen

1996 in Frankfurt gegründet, gehört die Agentur fünf Jahre später zu den schnell wachsenden Adressen der jungen Onlinebranche. Die Belegschaft ist jung — der Großteil unter 25 Jahre alt. Die Zusammenarbeit ist entsprechend direkt: Wer eine Entscheidung braucht, geht zu einem der beiden Geschäftsführer. Das funktioniert, solange man sich im Vorbeigehen trifft.

Drei Dinge kommen gleichzeitig zusammen. Die Agentur wächst weiter. Ein Umzug in größere Räume steht an. Und die Geschäftsführung hat eine mittlere Führungsebene angelegt, weil sie die Projektarbeit nicht länger selbst steuern kann.

Genau diese Ebene wird nicht angenommen. Für das Team ist sie kein Zugewinn, sondern ein Verlust: Wo bisher der direkte Weg zum Chef war, sitzt jetzt jemand dazwischen. Dazu kommt ein Problem, das keiner der Beteiligten allein lösen kann — der Agentur-Spirit, auf den alle stolz sind, hängt an den beiden Gründern. Wächst die Firma, verdünnt er sich.

2 Der Auftrag

Die Geschäftsleitung beauftragt Alexander Schilling, damals seit Herbst 2000 als Konzepter im Haus, mit Vorbereitung und Durchführung eines Prozesses. Der Auftrag lautet im Wortlaut:

„Suche nach einer gemeinsamen Vision für Zukunft, Management und Workflow“.

Auftragsformulierung der Geschäftsleitung, 2001

Acht Wochen Vorbereitung. Ein Organisationsteam aus beiden Geschäftsführern und zwei Mitarbeitenden legt die Themen fest. Inhaltliche Grundlage sind zwei Quellen: die Ziele der Geschäftsleitung und eine anonyme Befragung der Mitarbeitenden. Beides kommt auf den Tisch, bevor die Konferenz beginnt.

Das Format ist eine Zukunftskonferenz nach der Future-Search-Methode von Marvin Weisbord. Der Kern des Verfahrens: Nicht eine Auswahl entscheidet für alle, sondern alle Betroffenen arbeiten gleichzeitig im selben Raum — Vergangenheit, Gegenwart und gewünschte Zukunft in einer festen Abfolge, am Ende gemeinsame Themen statt Kompromisse.

3 Zweieinhalb Tage

Freitag bis Sonntag, Ende Januar 2001, abgeschiedenes Ambiente in den Bergen. 27 Menschen sind dabei — praktisch die komplette Agentur, beide Geschäftsführer eingeschlossen.*

Die Konferenz bringt zuerst das, was vorher nicht besprochen war. Andreas Gahlert, Geschäftsführer, später über diese Tage:

„Bei der Konferenz kamen endlich mal alle Probleme auf den Tisch und alle haben darüber gesprochen.“

Andreas Gahlert, Geschäftsführer, in AGOGIK 4/2002

Am Ende steht ein einstimmiger Konsens über die Themen, an denen weitergearbeitet wird — und die Struktur dafür: **sieben Arbeitsgruppen, jede mit einem verantwortlichen Ansprechpartner**. Damit ist die neue Führungsebene nicht mehr nur eine Ansage von oben. Sie hat einen Zweck, den die Anwesenden selbst formuliert haben.

4 Dann passiert erst einmal nichts

Der Umzug kommt dazwischen. Rund zwei Monate liegen die Arbeitsgruppen still — im Artikel von 2002 heißt das der „Dornröschenschlaf“.

Dieser Abschnitt gehört in jede ehrliche Fallstudie. Nach einer guten Konferenz ist die Erwartung hoch, und die erste Rückmeldung des Alltags lautet fast immer: keine Zeit. Wer diese Delle für das Scheitern des Prozesses hält, bricht hier ab. Wer sie einkalkuliert, macht weiter.

Danach werden die Arbeitsgruppen fester Bestandteil des Unternehmensalltags. Was aus ihnen in den Betrieb übergeht, ist unspektakulär und genau deshalb wirksam:

- Feste Rollen in Meetings: Zeitwart, Protokollant, Diskussionsleiter.
- Bezahlte Überstunden.

- Ein erstes Mission Statement.
- Wissensmanagement.
- Ein Forum für Forschung und Entwicklung.
- Ausbildungsbeauftragte, die die Geschäftsleitung entlasten.

5 Die Bilanz nach anderthalb Jahren

Im Sommer 2002 — anderthalb Jahre nach der Konferenz — steht die Agentur anders da. Die Zahl der Mitarbeitenden ist auf rund 30 gestiegen. Ein Head of Programming ist eingeführt. Und der entscheidende Punkt: Die Projektleitungen sind akzeptiert.

Die Begründung dafür steht im Artikel von 2002 und ist der Kern des ganzen Falls. Der Durchbruch bei der Akzeptanz kam,

„weil alle erkannt haben, dass ein Erreichen der Vision anders nicht machbar sein würde“.

AGOGIK 4/2002

Nicht Überzeugungsarbeit, nicht Autorität, nicht Geduld. Sondern ein Ziel, das man selbst wollte und das ohne die neue Struktur nicht zu erreichen war.

Messbar wird das an dem Ziel, das sich die Agentur selbst gesetzt hatte: eine Platzierung unter den ersten zehn im Kreativranking der Branche. Erreicht wird **Platz 4 im HORIZONT-Kreativranking**. Dazu drei Löwen in Cannes und die Rolle als Lead-Agentur der Adidas-Website.

„Alle im Unternehmen wissen heute viel besser, wer wir sind, was wir wollen und was wir nicht wollen.“

Andreas Gahlert, 2002

6 Der Preis

Eine Zukunftskonferenz hat eine Nebenwirkung, die man vorher wissen sollte. Wer alle fragt, erzeugt Erwartungen — und diese Erwartungen richten sich anschließend an die Geschäftsführung. Wo sie nicht erfüllt wurden, entstand Frust. Das stand schon 2002 so im Artikel.

Die Konsequenz der Geschäftsführung war nicht „nie wieder“, sondern ein klarer definierter Rahmen:

„Wenn der Rahmen genau vorgegeben ist, dann würden wir auch wieder eine Zukunftskonferenz machen.“

Andreas Gahlert, 2002

Das ist die realistische Lesart: Beteiligung ist kein Freibrief. Wer sie einsetzt, muss vorher sagen, worüber entschieden werden kann und worüber nicht.

7 Was in den Jahren danach geschah

Der Prozess fand nicht in einer Boomphase statt, sondern mitten im Platzen der Dotcom-Blase. Zwischen 2000 und 2002 verschwanden reihenweise New-Media-Agenturen vom Markt. Die Bilanz von 2002 wurde also nicht im Rückblick geschrieben, sondern in der Krise.

Danach ging es weiter nach oben. **2005 und 2006 war Neue Digitale die kreativste Digitalagentur Deutschlands** und verteidigte diese Position Anfang 2007 zum zweiten Mal in Folge. Aus rund 30 Mitarbeitenden wurden auf dem Höchststand mehr als 250 in Frankfurt und Berlin. Im August 2006 verkauften die beiden Gründer die Neue Digitale GmbH an Avenue A/Razorfish; die Earn-out-Phase lief bis 2010, ab 2010 firmierte das Haus als Razorfish Deutschland.

WAS DARAUS NICHT FOLGT

Der Prozess hat weder die Dotcom-Krise überstanden noch den Verkauf verursacht. Zwischen der Konferenz und dem Spitzenplatz liegen vier Jahre und hunderte Entscheidungen, die nichts mit ihm zu tun haben. Belegbar ist etwas Kleineres und Härteres: Ein junges Team hat eine Führungsstufe mitgetragen, die es zuvor abgelehnt hatte — und die Organisation blieb danach über Jahre tragfähig, während der Markt um sie herum einbrach.

8 Was Unternehmerinnen und Unternehmer daraus mitnehmen können

1. **Eine Struktur wird nicht akzeptiert, weil sie richtig ist.** Sie wird akzeptiert, wenn ihr Zweck aus einem Ziel folgt, das das Team selbst will.
2. **Wer Betroffene beteiligt, muss sie alle beteiligen.** Der einstimmige Konsens war kein Glück, sondern Ergebnis des Formats: die komplette Firma im selben Raum, zur selben Zeit, mit denselben Informationen.
3. **Verantwortung braucht Namen.** Sieben Themen, sieben Gruppen, sieben Ansprechpartner. Ohne Namen bleibt ein Ergebnisprotokoll ein Ergebnisprotokoll.

4. **Rechnen Sie mit der Delle.** Zwei Monate Stillstand sind normal. Das Urteil über einen solchen Prozess fällt nicht in der Woche danach, sondern nach einem Jahr.
5. **Die Wirkung zeigt sich im Alltag, nicht in Präsentationen.** Meetingrollen, bezahlte Überstunden, ein Ausbildungsbeauftragter — daran erkennt man, ob etwas geblieben ist.
6. **Klären Sie den Rahmen vorher.** Sonst zahlt die Geschäftsführung den Preis für Erwartungen, die sie nicht einlösen kann.

9 Quellen

- **Primärquelle:** A. W. Schilling, „Eine junge Multimedia-Agentur wird erwachsen — Über eine Zukunftskonferenz und deren Nachwirkungen bei der NEUE DIGITALE“, in: AGOGIK, Heft 4, Dezember 2002, 25. Jahrgang, Seiten 30–38, ISSN 0257-1757. Alle Angaben zu Ausgangslage, Auftrag, Format, Ergebnis und zur Bilanz nach anderthalb Jahren sowie alle Zitate von Andreas Gahlert stammen aus diesem Beitrag.
- **Kreativranking 2005 und 2006, Titelverteidigung 2007:** HORIZONT.
- **Verkauf an Avenue A/Razorfish, August 2006, Earn-out bis 2010:** Angaben der Gründer im HORIZONT-Interview, August 2012; zeitgenössische Fachpresse vom 3. und 9. August 2006.
- **Konzernentwicklung:** Microsoft übernimmt 2007 die Razorfish-Mutter aQuantive; Publicis kauft Razorfish 2009 von Microsoft. Beides betrifft Razorfish als Gesamtunternehmen, nicht den Verkauf von Neue Digitale.

** Die Zahl von 27 Teilnehmenden beruht auf der Erinnerung des Autors und steht nicht im Artikel. Sie ist konsistent mit den dort für 2002 genannten 30 Mitarbeitenden.*

Zur Rolle des Autors

Alexander Schilling war zum Zeitpunkt des Prozesses **intern** tätig: ab Herbst 2000 als Konzepter in der Agentur, von der Geschäftsleitung mit Vorbereitung und Durchführung der Zukunftskonferenz beauftragt, danach Coach der sieben Arbeitsgruppen und Bindeglied zur Geschäftsleitung. Die Autorenzeile des Artikels von 2002 nennt ihn „Change Agent für die Neue Digitale“. Es war kein externes Beratungsmandat.

Heute arbeitet er als externer Begleiter für Teams in vergleichbaren Wachstumssituationen: Unternehmen und Bereiche, deren Aufgaben schneller gewachsen sind als ihre Strukturen. Der Ablauf ist derselbe wie hier beschrieben — gemeinsame Klarheit, tragfähige Entscheidungen, benannte Verantwortung, Nachhalten über Monate statt Tage.

Alexander Schilling

Am Baum 27 · 21029 Hamburg

+49 177 7531168 · mail@alexanderschilling.com

alexanderschilling.com

Fallstudie, Stand 29. August 2026. Die Nennung des Unternehmens und die Zitate stützen sich auf die 2002 veröffentlichte Primärquelle. Andreas Gahlert wird hier als Stimme aus dieser Publikation zitiert, nicht als heutige Referenz.