



Michael Schipper

Foto: Schipper Company

Chefsache

"Mitarbeiter eingestellt, obwohl wir keinen Kunden für die Neuen hatten"

Der frühere BBDO Germany-COO Michael Schipper beschäftigt in seiner 2013 gegründeten Agentur Schipper Company schon 80 Mitarbeiter. Diesen Senkrechtstart verdankt er dem Kunden der ersten Stunde, dem drogerie-markt, aber auch der eigenen Sicht auf markenprägende Kommunikation und der irgendwie großzügig erscheinenden Personalpolitik. All dies erläutert Schipper im Gespräch.

nb: Herr Schipper, Sie starteten nach vielen Jahren bei BBDO 2013 in die Selbständigkeit. Sie konnten also allen alten Ballast über Bord werfen und sich ganz auf die wichtigen Dinge für eine moderne Agentur konzentrieren. Was waren die Grundpfeiler?

Michael Schipper: Das Wohl und Wehe einer Werbeagentur, egal in welcher wirtschaftlichen Phase, hängt ganz maßgeblich von ihren Mitarbeitern ab: Welche Menschentypen sind im Team und wie harmonisieren sie miteinander? Zu Beginn haben wir uns überlegt, welche Begriffe uns prägen. Initiative, Machen oder Aufmerksamkeit waren beispielsweise dabei. Dementsprechend haben wir geschaut, welche Menschen zu uns passen.

nb: Sie sprechen von 'wir', wer gehörte dazu?

Schipper: Zu Beginn der Planung in 2012 stand ich erstmal allein auf weiter Flur. Es sind dann auch andere Mitarbeiter und Kollegen aus meiner früheren Agentur mitgekommen, zum Beispiel Friederike Schloßhauer von BBDO oder Sylvia Endres von Saatchi & Saatchi, die als Geschäftsführerinnen in Hamburg und Frankfurt tätig sind.

nb: Was machen Sie drei anders?

Schipper: Ich glaube, wir unterscheiden uns in einem wesentlichen Punkt von anderen Agenturen. Normalerweise wird mit dem Einstellen von Personal gewartet, bis ein Kundengewinn unter Dach und Fach ist. Zugleich werden Gehälter geplant und Cost Income Ratios erstellt. Wir dagegen haben an Priorität eins gesetzt, qualitativ hochwertige Arbeit zu machen und dabei auch ausreichend Spaß zu haben. Natürlich kommen wir nicht ohne Planstellen aus, schließlich sind auch wir Kaufleute. Aber wir allokieren nicht rein rechnerisch Ressourcen nach Etatgewinnen – ...das allein klingt schon komisch.

nb: Das hört sich utopisch an: Sie stellen Leute ein, obwohl kein Kunde da ist?!

Schipper: Beim Übergang von 2013 auf 2014 und auch von 2014 auf 2015 haben wir jeweils Mitarbeiter eingestellt, obwohl wir keinen Kunden für die Neuen hatten. Wir fanden die Menschen gut und hatten vor, weiter zu wachsen. Das lässt sich nur realisieren, wenn die richtigen Menschen an Bord sind. Andersrum geht es schief: Einen Kunden gewinnen, dann nach neuen Mitarbeitern suchen

und drei Monate später die ersten Bewerbungen auf dem Tisch haben – so klappt garantiert keine optimale Kundenbetreuung.

nb: Was war zuerst? Der sichere Startkunde dm mit seinem Etatpolster oder diese Idee für den Aufbau der Agentur?

Schipper: Der ursprüngliche Auslöser war ein Gespräch mit Professor Götz Werner, dem Gründer von dm, der mich darin bestärkte, in die Selbständigkeit zu gehen. Er hatte ein großes Vertrauen in die Arbeit des gesamten Teams, das dm bei BBDO betreute. Zu dem damaligen Zeitpunkt war aber nicht definiert, welchen Umfang und welche Konditionen der Kunde haben würde. Auf der anderen Seite war mir klar, dass ich nicht auf dem einen Bein dm stehen bleiben will.

nb: Die Kultur bei dm ist vom Glauben an das Gute im Menschen bestimmt. Das hat wohl auf Schipper Company abgefärbt, wenn man sich die Personalpolitik anschaut, oder?

Schipper: Meine Neigung zum Kunden dm und die Tatsache, dass ich schon neun Jahre für ihn gearbeitet habe, sind sicherlich auch darin begründet, dass dm und ich jeweils beim anderen etwas Magnetisches gefunden haben. Zwischen den beiden Seiten gibt es schon eine ähnliche organische Ausrichtung.

nb: Worin besteht die Parallelität?

Schipper: Prämissen, Ideen und Ausrichtung von dm bilden Analogien zu meiner Persönlichkeit und damit sicher auch zu der Ausrichtung unserer Agentur. Wir glauben in unserer Arbeit beispielsweise fest daran, dass es mehr Sinn macht, den Menschen im Kunden zu entdecken, statt nach möglichen Käufern eines Produktes zu suchen.

nb: Mal angenommen, Schipper Company wäre nicht mit einem so optimalen Startkunden gesegnet gewesen. Wo würden Sie heute stehen?

Schipper: Vielleicht könnte man rückblickend sagen, dass es fast zu erwarten war, wie wir uns entwickelt haben. Warum? Weil ich bei BBDO ähnliche Einheiten wie meine jetzige Agentur gemanagt habe. So hatte ich schon Zutrauen in mein Team und mich und auch fest damit gerechnet, nicht bei dem einen Kunden stehen zu bleiben. Auch wenn ich dm nicht zum Start gehabt hätte, hätte ich wohl vergleichbar losgelegt. Aber Achtung: Alles was Sie hier sehen, dafür habe ich meine komplette Altersvorsorge verbraucht. Kein Vorschuss von dm oder sonstige Schenkung.

nb: Half eine Abfindung von BBDO?

Schipper: Ich habe bei BBDO gekündigt und damit keine Abfindung bekommen.

nb: Sie hatten Anteile bei BBDO.

Schipper: Ja, die habe ich verkauft. Aber es dauerte sehr

lange, bis das Geld dafür durchkalkuliert und tatsächlich auf meinem Konto war. Mit diesen Assets lässt sich keine Firmengründung planen.

nb: Hatten Sie einen Kredit für Firmengründer?

Schipper: Ich hätte das Procedere bei der KFW durchlaufen können. Aber für mich war klar, wenn ich als Selbstständiger starte, dann will ich nicht von vornherein in so einer Abhängigkeit meine Firma gründen, wenn es nicht zwingend notwendig ist. Unterm Strich habe ich keinen Kredit aufgenommen.

nb: Kunden haben heute veränderte Anforderungen an Agenturen als vor drei Jahren oder noch weiter zurückgedacht. Darauf müssen sich Agenturen einstellen. Den Etablierten fällt dieses fast ständige Häuten oft schwer. Eine Neugründung kann von Anfang an optimal für Kunden arbeiten und die richtigen Disziplinen anbieten.

Schipper: Aus meiner Beobachtung heraus brüsten sich Agenturchefs häufig damit, dass bei ihnen beispielsweise 'digital first' gilt, dass sie Einheiten zusammenlegen oder Großraumbüros einrichten. Wir haben auf der grünen Wiese angefangen und alle fragten mich: Was seid ihr eigentlich, eine Online-Bude, eine Agentur für Dialog oder

für Klassik oder was? Ich habe stets gesagt: Wir sind eine Kommunikationsagentur. Ich wollte von Anfang an eine Diskussion vermeiden, die sich um eine Ausrichtung dreht. Für mich ist klar:

Ein Kunde hat ein Problem, er verkauft zum Beispiel zu wenig Autos oder zu wenig Investmentfonds. Wie kann meine Agentur hier helfen? Das ist doch der erste Gedanke. Erst danach kommt die Frage, über welche Kanäle erreiche ich die Zielgruppen?

nb: Haben Sie Tipps für Neugründer?

Schipper: Ich sage immer, Agenturen sind Dienstleister und auch ambitionierte Werber sollten ihre Eitelkeit nicht zu deutlich vor sich hertragen. Zudem ist es immer schlau, ein oder zwei Kunden im Gepäck oder zumindest im Visier zu haben, die einem ihr Vertrauen schenken und so zu einer Art Startkapital werden. Wichtig ist, bloß nicht auf zu wackeligen Beinen auf die Welt zu kommen.

nb: Unternehmen beauftragen alternative Kommunikationsdienstleister wie Vice oder Freelancer-Netze und wollen so zu besseren Lösungen kommen. Wie sehen Sie das?

Schipper: Ich kann nur sagen, dass eine ganze Menge Unternehmen zu uns junger Agentur kommen, die uns als Dienstleister in einem tradierten Sinne nutzen wollen. Von Pitchberatern höre ich in der Regel, dass ein Marketingleiter für seine Marke eine Agentur mit Schwerpunkt in einem bestimmten Bereich sucht. Also auch heute ziemlich viel Normalität – leider keine Schlagzeile für Sie.

nb: Wenn wir schon bei den Konstanten sind: Was hat sich noch nicht geändert im Verhältnis zwischen Kunden und Agenturen?

Schipper: Ein Marketingleiter geht auch heute auf eine Agentur nicht so zu, wie er es einem Arzt oder Rechtsanwalt gegenüber tun würde. Es besteht leider häufig kein wirkliches Verhältnis auf Augenhöhe. Ein Marketingleiter glaubt zu wissen, was eine Agentur entwickeln und umsetzen kann – oder was nicht. Die fehlende Art der Wertschätzung ist zumindest im Tagesgeschäft sehr deutlich. Keine gute Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unter Partnern.

nb: Wäre dm nicht gewesen, was dann?

Schipper: Ich wäre bei BBDO geblieben (lacht). Nein, wahrscheinlich nicht. Ein Grund für den Ausstieg war, dass ich nach Entlastung suchte. Als COO eines Networks mit mehreren Standorten rennt man wie wahnsinnig im Hamsterrad. In dieser unfruchtbaren Bewegung bist du nicht mehr Herr deiner Sinne und Gedanken.

nb: Bei 80 Leuten kann man auch keine ruhige Kugel mehr schieben oder?

Schipper: Tja, kaum dass wir uns umsahen, sind wir von 30 Mitarbeitern zu Anfang auf jetzt 80 gewachsen. So kam innerhalb von drei Jahren der Zeitpunkt, wo von wirklicher Zeitentlastung tatsächlich nicht mehr viel zu spüren ist. Aber ich arbeite an einer Lösung.

nb: Schipper Company kann also Verstärkung gebrauchen? Wir hörten, dass es Gespräche mit Stephan Giest von Jung von Matt gab, der sich dann aber für Philipp und Keuntje entschied.

Schipper: Zu Stephan möchte ich mich hier nicht äußern. Aber wir, das heißt meine beiden Geschäftsführerinnen Sylvia Endres und Friederike Schloßhauer und ich, stellen uns die Frage: Wie können wir uns zeitlich entlasten? Es kann also sein, dass wir jemanden mit viel Erfahrung an Bord nehmen, dem wir sagen können: Hier sind drei Kunden, die haben angeklopft, nimm sie und mach das Beste draus und entwickle sie weiter. Wachstum hat viel mit Abgeben zu tun. Dieser Zeitpunkt ist mittlerweile eingetreten.

nb: Aber Sie haben doch die zwei Geschäftsführerinnen an Ihrer Seite.

Schipper: Die beiden haben voll zu tun. Zu unseren Prinzipien gehört es, dass wir als Führungskräfte persönlich die Kunden betreuen. Das klappt noch, aber für mehr ist



Foto: Schipper Company



Foto: Schipper Company

Die Geschäftsführerinnen an der Seite von Michael Schipper (v.l.): Sylvia Endres, sie leitet das Frankfurter Büro, und Friederike Schloßhauer, die den Hamburger Stammsitz managt

fast schon kein Platz da. Daher müssen wir uns jetzt spreizen, und ein weiterer Hochkaräter an Bord käme gut. Wir wollen ja auch nicht zu viele Neugesäftsmöglichkeiten am Rande unseres Weges liegen lassen.

nb: Namen möglicher Einsteiger?

Schipper: Konkrete Namen gibt es nicht. Das ist ja auch nicht einfach, wenn ein Mensch auf der GF-Ebene zum Beispiel bei Kolle Rebbe rausgeht und bei uns anfangen würde. Dann müsste der Kandidat sich bei uns verkleinern. Was wiederum heißt, er braucht Anteile und so etwas muss mit Zeit vorbereitet werden. Es gibt sicherlich viele, die sich mit dem Gedanken zum Wechsel tragen, aber wirklich den Richtigen zu finden, ist gar nicht einfach.

nb: In welchen Bereichen brauchen Sie Verstärkung?

Schipper: Zum Beispiel in der Kreation. Hier müssen wir schon allein quantitativ zulegen, sonst führt unsere Arbeit zu einer Überforderung der einzelnen Mitarbeiter. Entlastung und Impulse suchen wir hier auf jeder Ebene.

nb: Schipper Company bietet Markenkommunikation, CRM, Online und Dialog an. Das hört sich nach Full Service an. Wie schafft das eine Neugründung?

Schipper: Im Bereich Digital haben wir beispielsweise eine Website für den HSV konzeptionell, grafisch und inhaltlich aufgesetzt. Die Technik lief über einen externen Dienstleister, so gehen wir übrigens oft vor. Selbst bei der großen BBDO haben wir die technischen Ressourcen nicht vorgehalten, denn Programmierer sind verdammt teuer. Man müsste ständig schauen, für sie Website-Aufträge zu bekommen. Darüber hinaus haben wir Media und FFF nicht selber im Hause.

nb: Die BBDO-Tochter Proximity, die Sie früher leiteten, erzielte rund 60 % der Umsätze mit digitalen Aufgaben. Was soll uns überzeugen, dass Schipper Company Full Service-Markenkommunikation kann?

Schipper: Werber, die bei Springer & Jacoby groß geworden sind, haben eine gewisse innere Ausrichtung und ziehen diese als Spur hinter sich her. Diese Leute sind meines Erachtens stark der Vergangenheit, bestehend aus TV-Spots und Anzeigen, verhaftet. Alles andere rechts und links ist irgendwie schmutzig. Hat damit Markenführung stattgefunden? Sicherlich haben einige von den Machern, die zweifelsfrei sehr gute und markenprägende Filme gemacht haben, nicht wirklich Markenführung mit Tiefgang gemacht. Meine Historie ist eher mehrdimensional. Mein früherer Kunde smart zum Beispiel ist traditionell kein großer TV-Spender, er wird zum großen Teil über Handelsmarketing geführt – und das kommt heute digital daher. So gehen übrigens auch andere Automarken vor. Vor diesem Hintergrund bin ich froh, dass ich aus einer anderen Welt als Springer & Jacoby samt all deren Epigonen komme.

nb: Da liegen Sie auf einer Wellenlänge mit Ihrem früheren Kollegen Dr. Peter Figge. Dessen Agentur Jung von Matt gewann 2015 den globalen Digital-Etat der Marke BMW, der vom Hörensagen ein deutlich höheres Income hat als der gehypte Werbeetat der Deutschen Bahn. Aber wie gesagt, an große Aufgaben lässt ein renommiertes Unternehmen in der Regel nur Agenturen, die ihr Marken-Können schon mal unter Beweis gestellt haben. Können Sie uns ein Beispiel geben?

Schipper: Sie ahnen es vielleicht, ich möchte hier gern dm anführen – eine Marke, die übrigens noch nie durch Fernsehwerbung gepusht wurde. Ich habe mich unter anderem zwei Jahre lang mit der Neugestaltung des dm-Ladenbildes befasst. Shops mit eigenen Werten und Attributen sind ein wahnsinnig markenprägendes Element für einen Händler. So war ich Teil eines Teams, das das Filialnetz neu designt hat. Darin sehe ich viel mehr Markenarbeit als in einem TV-Spot, der ein paar Wochen lang geschaltet wird.

nb: Was sind bei dm die markenprägende Elemente?

Schipper: Der Point of Sales ist der Dreh- und Angel-

SCHIPPER COMPANY

Michael Schipper, gerade 50 geworden, schied 2012 als COO bei BBDO Germany aus und gründete Anfang 2013 die Hamburger Agentur Schipper Company. Mit von der Partie waren der Startkunde dm drogerie-markt sowie die Geschäftsführerinnen Sylvia Endres und Friederike Schloßhauer. dm und Schlosshauer folgten dem alleinigen geschäftsführenden Gesellschafter von BBDO, Endres kam von Saatchi & Saatchi. Schipper Company baute in der ersten Phase schnell ein Team mit 30 Mitarbeitern auf. Aktuell umfasst die Crew 80 Leute, die 2015 ein Gross Income von rund 6,6 Mio. Euro erzielte (2014: 5,3 Mio.). Neben der Zentrale in Hamburg gibt es eine Betriebsstätte in Frankfurt. Zu den Kunden zählen dm, Roller, dpd, Kodak alaris, Lactalis, HSV, Jacques' Weindepot sowie Deutsche Bank und Douglas (je Projekte).

punkt. Das ist immerhin der Ort, an dem sich täglich 1,5 Millionen Menschen entscheiden, hineinzugehen. Und gleichzeitig auch der Ort, der im Handel insgesamt deutlich wächst. Wir kümmern und bemühen uns bei allen Handelskunden um diesen Ort. Auch bei unserem Kunden Roller, dem Möbeldiscounter. Da interessieren mich zwar auch die TV-Filme, die für den Abverkauf sorgen sollen. Aber das Entscheidende ist doch: Wie sehen die 150 Filialen momentan aus und wie müssten sie sich weiter entwickeln? Was ist mit dem Käuferlebnis? Was soll Roller heute an Initiativen, Maßnahmen und Gedanken starten, um die Zukunft des Marktes zu antizipieren? Aber Achtung: Wenn es das stationäre Outlet nicht mehr bringt, dann muss der digitale Wandel mehr einbezogen werden. In diesem Bereich werden so viele kapitale Fehler gemacht, und Werber sehen es als wenig attraktiv an, darüber nachzudenken.

nb: Wo steht Roller heute?

Schipper: Roller ist eine discountorientierte Marke, die für 'clever einkaufen' steht und sich im Wesentlichen durch ihre Sortimentsbreite und sofortige Verfügbarkeit auszeichnet. Dabei bildet Humor den Rahmen für den Preisfokus. Ein künftiges Ziel könnte beispielsweise sein, noch stärker für "Einrichten" zu stehen.

nb: Wenn Sie so große Ambitionen mit Roller oder dem Handel allgemein haben, können wir mit einer Möbel-Kampagne wie von Heimat für Hornbach rechnen?

Schipper: Wozu? Damit wir als Agentur Awards gewinnen? Unsere Arbeiten funktionieren perfekt und Roller baut mit unserer gemeinsamen Arbeit seinen Vorsprung weiter aus.

nb: Wie sieht die Zukunft aus?

Schipper: Persönlich stelle ich mir vor, mit 70 hier nicht mehr zu sitzen, das passt nicht in unsere Branche. In fünf bis zehn Jahren möchte ich, dass die Agentur mit guten Nachfolgern ausgestattet ist, mit Menschen, die den Job auch ohne mich machen können, so dass ich langsam rausgleiten kann. Ich halte nicht krampfhaft an meiner Firma fest und baue mein Ego darauf.

nb: Sie halten hundert Prozent an der Firma, die fast sieben Millionen Euro Honorarumsatz macht. Wer soll das später mal übernehmen oder erben?

Schipper (überlegt einen Moment): Ich habe zu meiner elfjährigen Tochter, die gerade einen Adler gemalt hatte, gesagt: Du hast Talent und bist meine große Hoffnung für eine mögliche Nachfolge in der Firma.

nb: So wie es aussieht, wird die Firma schnell größer und immer wertvoller. Falls die Tochter nicht erben will – wer könnte in ein paar Jahren das nötige Geld auf den Tisch legen? Ein Network? Havas will doch kaufen.

Schipper: Ja vielleicht. Aber ich habe ja noch zwei Kinder.

(Interview: Reiner Kepler)