

### Soziologen als gut dotierte Marketing- und Werbe-Berater

Blass, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Blass, W. (1990). Soziologen als gut dotierte Marketing- und Werbe-Berater. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 13(1), 41-50. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35685>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Soziologen als gut dotierte Marketing- und Werbe-Berater

Wolfgang Blass

Mit Werbung assoziiert der Außenstehende gemeinhin Filme, schöne Models, weiße Strände, coole Drinks. Das sind eben die Images, die die Werbung durch Transfer mit den beworbenen Produkten assoziiert. Entsprechend wird auch die Werbebranche mit den Images der Produkte der Werbung verwechselt.

Sicherlich trifft man in der Werbebranche deutlich seltener als in anderen Branchen den phantasielosen, drögen Bürohengst oder Amtsschimmel. Die Werber selber sind durchweg aus dem Ei gepellt, die Büroräume nach einem ungeschriebenen Gesetz schlohweiß und schmucklos. "Kreativität soll sich in den Köpfen der Mitarbeiter abspielen, nicht auf den Wänden", fordert Konstantin Jacoby (geb. 1957) einer der bekanntesten Werber der Republik. Mit 24 tritt er nach dem Studium in eine Agentur ein, mit 29 hatte er seine eigene Agentur, mit 32 die erste Million verdient. Oder Uwe Drescher, mit 29 Jahren der jüngste "Leitende" beim OTTO VERSAND. Nach einem Jahr "grandioser Herausschmiß" (Drescher 1988, 304) und Gründung einer eigenen Agentur. Verkaufte mit 34 Jahren seine Anteile für 8 Mio. DM, um sich mit 40 Jahren und insgesamt 10 Millionen DM nach Südamerika abzusetzen. Das sind zwar Ausnahmen, aber sie prägen das Bild einer Branche in den Massenmedien.

### Und wie sieht es wirklich aus?

In der Bundesrepublik Deutschland gab es 1988 rund 9.500 Marketing- und Werbe-Beratungen mit einem Gesamtumsatz von 34,7 Milliarden DM (ZAW 1989). Wieviele Soziologen dort tätig sind, weiß man nicht genau. Sicherlich werden es einige Hundert sein. Sie sind in allen Positionen der Hierarchie tätig. Wohl mehr jüngere als ältere. Genaue Zahlen stehen noch aus. Wen Kulturkritik nicht geblendet hat, der findet dort jedenfalls ein reichhaltiges Tätigkeitsfeld mit extrem spannenden Arbeitsbe- reichen. Nicht zu vergessen: Agenturen haben eine Tafelhierarchie in der Vergütung. Das heißt, ein Großteil der Mitarbeiter wird im unteren Vergütungs- bereich bezahlt, ein guter Teil aber auf der oberen Vergütungsskala, die außerhalb der Möglichkeiten beispielsweise des Öffentlichen Dienstes liegt.

Haupthindernis für ein weiteres Wachsen der Werbebranche, speziell des Direct-Marketings, ist seit Jahren der Datenschutz. Bei jeder neuen Ge- setzesinitiative zittert die ganze Branche, denn ihre Selbstschutz-Mecha- nismen sind noch zu wenig bekannt. In die "Robinson-Liste" haben sich bislang nur 270.000 Bürger eintragen lassen, die keine Werbebriefe mehr erhalten möchten. Daran wird sich strikt gehalten.

### **Hierarchie**

Werbeagenturen sind soziale Organisationen. Als solche sind sie organisationssoziologisch analysierbar. Besonderheiten fangen dabei schon bei den Bezeichnungen der Hierarchie-Ebene an. Positionen sind durchweg amerikanisch bezeichnet. Ohnehin ist der ganze Werbeslang stark amerikanisiert. Grundsätzlich können sechs Organisationsbereiche identifiziert werden. Die Kernbereiche "Beratung" (Counseling) und "Creation" sowie die Servicebereiche "Produktion", "Media", "Database", "Finanzen, Controlling, Buchhaltung", "Atelier" und "Sekretariat".

Der Berufseinstieg für die junge Soziologin erfolgt in der "Beratung" als Beratungs-Assistentin bzw. Kontakt-Assistentin mit der Perspektive, nach 2-3 Jahren zum Junior-Berater bzw. Kontakter aufzusteigen. Nach weiteren 3-5 Jahren folgt die Entwicklung zum Senior-Berater oder Etat-Direktor, der eine Beratungsgruppe als "Group Head" leitet. Fähigen Talenten steht der Weg zur Leitung mehrerer Beratergruppen als "Management-Supervisor" und Mitglied im "Board of Directors" offen. Spitzenkräfte werden "Geschäftsführer", bzw. "Managing Director" im "Executive Board", d.h. in der Geschäftsführung. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung wird im Agenturslang als CEB bezeichnet (Chief of Executive Board).

Der Zenit der Karriere ist mit der Geschäftsbeteiligung als "Partner" oder gar als Allein-Eigner ("Principal") erreicht. Alternativ ist auch die Geschäftsführung einer Tochterfirma attraktiv oder der Aufbau einer neuen Company. Gerade Aufbauarbeit – oder Sanierung einer aufgekauften Firma – qualifiziert für höhere Weihen. Nicht ungewöhnlich ist nämlich in reiferem Alter auch der Sprung auf einen lukrativen Vorstandssessel eines Großunternehmens.

### **Organisationsziele**

Hinsichtlich der Ziele sind bemerkenswerte Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Statusgruppen festzustellen. Die Eigner sind naturgemäß in erster Linie an hohen Deckungsbeiträgen interessiert. Die Kontakter fühlen sich häufig in erster Linie dem Kunden verpflichtet und wollen deren Werbekosten möglichst senken. Die Creativen, die Art-Direktoren und Creativ-Direktoren, sind häufig in erster Linie an großen kreativen und persönlichen Entfaltungs-Freiräumen orientiert. Und bei der Buchhaltung sollen natürlich die Zahlen stimmen. Das sehen die Creativen nicht immer ein. Ohnehin wollen sie am liebsten immer die 100 %-Lösung erarbeiten, wengleich der Kunde diese Werbung dann nicht mehr bezahlen kann. Diese Beschneidung der Kreativkosten durch die Beratung ist ein enormes Konfliktfeld mit der Creation.

Aber diese Zielkonflikte sind interessant. Sie machen das Leben in der Agentur aus. Viele wollen etwas Verschiedenes. In einem langen Prozeß reiben sich die Kanten ab, bestimmte Ecken aber bleiben stehen. Das macht das Profil einer Agentur aus. Zielkonflikte sind der beste Boden für gute Werbung; gute Beratung, gute Texte und alles sieht gut aus.

### **Kommunikation**

So vielfältig wie die Aufgaben so vielfältig die Kommunikationsstrukturen. Verschiedene Agenturen haben ihre spezifischen eigenen Kommunikations-Klimata. Aber gemeinsam haben sie alle eins: Flache Hierarchien. Angeklopft wird nur in den seltensten Fällen. Geredet wird viel, aber zielgerichtet. Das macht den Reiz dieses Geschäfts aus: "All business is people."

So offen und kommunikativ Berater beim Verkaufsgespräch sind, auf der anderen Seite sind sie verschwiegener als Trappistenmönche. Berater schauen gern in die Unternehmen und kennen sehr schnell die Schwachstellen. Manche Kunden verlangen daher sogar, daß sie nicht auf Referenzlisten gesetzt werden. Hintergrund: Agenturen sollen nicht mit den Problemen anderer für sich werben. Ein Agenturchef: "Ich lebe davon, daß ich über meine Arbeit nicht rede".

### **Leistung**

Werbeagenturen sind der Inbegriff der Leistungsgesellschaft. Nur an wenigen anderen Orten wird so viel so lange so hart gearbeitet. Die Börse mag vergleichbar sein. In Agenturen ist kein Platz für langfristige ruhige Arbeitsplätze. Der Produktionsdruck ist enorm. Von allen wird verlangt, daß sie sich im wahrsten Sinne des Wortes die Nächte um die Ohren schlagen. Kunden warten nicht gerne. Am liebsten soll das Ergebnis schon einen Tag nach dem Auftrag vorliegen. Agenturen sind Berater der Linienmanager. Der Druck in den Konzernen wird auf die Agentur abgeleitet. Vom Berater wird eben auch ein bißchen Seelenmassage erwartet. Häufig wird nicht die "beste" Agentur favorisiert, sondern der Berater mit dem besten Händchen. Auch das gehört zum Geschäft.

Das Spiegelbild der Leistung ist die Vergütung. Werbeagenturen haben "natürlich" keine Tarifverträge. Eher würde der Teufel katholisch. Betriebsratswahlen würden die meisten Eigner als persönliche Beleidigung werten. Ein Agenturchef: "Wenn ihr Probleme habt, ruft mich zuhause an. Ich bin doch euer Betriebsratsvorsitzender". Es gibt keine 13. Monatsgehälter, kein Urlaubsgeld, keine "Beihilfen", und nur drei bis vier Wochen Jahresurlaub. Dafür aber die reelle Chance, alle fünf Jahre sein Einkommen zu verdoppeln. Nach ein paar Jahren den eigenen Professor - zumindest gehaltsmäßig - in den Schatten gestellt zu haben, ist normal. Mitte der Dreißiger Geschäftsführergehälter von 200-500 TDM zu erreichen, ist sehr attraktiv. Das sind normalerweise Vorstandsbezüge von

Großkonzernen. Für diese Perspektive nimmt man viel in Kauf. Auch die qualvolle Enge der Arbeitsräume oder des Großraumbüros, wo sich Schreibtisch an Schreibtisch stößt. Aber nach einigen Jahren Großraumbüro fühlen sich die meisten im großen Einzelzimmer des Werbe- oder Marketingleiters einsam und verlassen und sehnen sich zurück.

### **Normen und Sanktionen**

Agenturen unterliegen normativen Strukturen, wie sie in jedem Betrieb vergleichbarer Größe zu finden sind. Sicher, alles wird lässiger gesehen und der direkte Kontakt zwischen allen Hierarchien überdeckt vieles, aber eben nicht alles. Wer von der Company-Norm abweicht, wird ebenso sanktioniert wie anderswo. Die Inhalte der Normen mögen sich unterscheiden, die Normen bleiben, beispielsweise: Bekleidungsnormen. Es ist eben eine Agentur-Norm, besonders "cool" angezogen zu sein. Dabei ist nicht die verordnete Einheitsmode à la Brigitte, Freundin oder OTTO angesagt, sondern "individuelle" Mode. Die Einheitsfarbe - wie im gesamten Kreativbereich - ist vorwiegend schwarz. Darum dürfen dann Accessoires gruppiert sein. Natürlich gibt es Ausnahmen. Aber wer beispielsweise beim letztjährigen Fußball-Pokal-Turnier der Hamburger Werbeagenturen zusah, schätzte gut 80 % der Teilnehmerkleidung auf das klassische Agentur-Schwarz. Hier wird an die alte Tradition der Zunftkleidung angeknüpft. Wer hätte das gedacht!

### **Persönlichkeit**

Wer Marketing und Werbung zu seinem Lebensinhalt machen will, muß sich in erster Linie fragen, ob er die dazu passende "Persönlichkeit" hat. Wer Unsicherheiten wegstecken kann, alle 2-3 Jahre den Job wechseln will, wer Lust am Herumreisen hat, wer den Tag von 6 bis 23 Uhr nicht scheut, wer die harte Arbeit liebt und für wen "Familie" eher schon ein Fremdwort ist, der mag möglicherweise das Zeug für einen "richtigen" Werbeberater haben. Wer eher Sicherheit und Regelmäßigkeit braucht, an beschaulichen Sozialkontakten und familiären Orientierungen hängt, für den mag die Ausbildung eher in der Markenartikel-Industrie beginnen - wenn es ihn denn nicht gleich auf die Beamtenstelle drängt.

Zu einem erfolgreichen Beratungs-Assistenten gehört jedenfalls mehr als ein gutes Universitäts-Diplom. Wichtig sind Stresstoleranz und Belastbarkeit, hohes Selbstwertgefühl und Standvermögen. Analysefähigkeit und Argumentationssicherheit, Formulierungsfähigkeit und Verhandlungsfähigkeit aber auch die Erkenntnis, aus mehr oder weniger mißlungenen "Pitches" zu lernen. Die Wettbewerbspräsentation beim Kunden, der sogenannte pitch (Aufschlag, Golfersprache), ist ohnehin der beste Ort, an dem der angehende Berater seine Schwächen am deutlichsten sehen kann. Ein falsches Wort, eine ungeschickte Geste, der "falsche" Anzug haben schon so manche Agentur um einen Kunden gebracht. All Business is People.

Der Pitch zeigt mit brutaler Härte manchmal sehr schnell das Ende einer hoffnungsvollen Karriere. "Ungerechtigkeiten" des Kunden gibt es nicht. Nur eine Agentur kann bei einer Wettbewerbspräsentation den Auftrag erhalten: Die Beste. Für diesen Kunden sind das dann eben auch die besten Agentur-Mitarbeiter. Beim nächsten Kunden wird neu aufgemischt. Berater lernen eben sehr schnell besser zu werden – auch noch nach vielen Jahren Beratertätigkeit. Schon als Assistent sollte man sich darauf einstellen, daß man als Berater nie "fertig" ist.

### **Der Weg zum Beratungs-Assistenten**

Natürlich schalten auch Agenturen Stellen-Anzeigen, allein schon um der Konkurrenz zu zeigen, daß man noch da ist. Aber sehr häufig ist die telefonische Direktbewerbung der erste Schritt zum Vorstellungsgespräch. Die Kandidatin oder der Kandidat werden von den Geschäftsführern und Management-Supervisoren unter die Lupe genommen.

Paßt sie/er in die Company? Da diese Eindrücke immer nur situativ sein können, wird die halbjährige Probezeit in Agenturen sehr ernst genommen. Rund ein Viertel der Neuanfänger aller (!) Hierarchiestufen überleben die Probezeit nicht. Das hat natürlich Auswirkungen auf das Betriebsklima, nämlich in positiver Hinsicht. In sehr homogenen Gruppen entstehen Klimata, die von ihrer klimatischen Qualität an Freundeskreise heranreichen. Nicht von ungefähr nennen sich Agenturen "Scholz and Friends" oder "Direct Friends". Aufgrund dieser hervorragenden und für Wirtschaftsbetriebe ungewohnten Atmosphären entwickeln sich gerade aus Agenturen lebenslange berufliche Partnerschaften. Die Namen der Partner werden dann als Agenturnamen ausgewiesen, z.B. DMB&B, DMT, EPA, FCB, MDM, MDMS, M-S-B+K, TBWA.

Gute inhaltliche Anregungen zum Aufgabenfeld sind beispielsweise dem Sammelband von Heinz Dallmer (1989) zu entnehmen. Der Autor selbst ist Geschäftsführer der AZ Direct Marketing Bertelsmann GmbH, einer der größten deutschen Direct Marketing-Firmen.

### **Aufgaben des Beratungs-Assistenten**

Als erste Aufgabe übernimmt der Berufsanfänger unter Anleitung eines Beraters Aufgaben der Absatzförderung. Die Formulierung von Zielsetzungen, strategische Empfehlungen, Streuplan-Analysen werden unter Nachhilfe des Marketingsberaters erstellt. Zu einem kleineren Teil werden auch schon Aufgaben bei der Erstellung von Marketingforschungs-Reviews, die Entwicklung von Marketing-Strategien, Vertriebsweg-Konzepte oder Portfolio-Analysen übertragen. Der sichere Umgang mit Zahlen wird dadurch langsam gelernt. Es geht dabei nicht um irgendwelche ausgefallenen multivariablen Analyseverfahren, die sowieso nur Professoren verste-

hen, sondern um die vergleichende Analyse von Häufigkeiten und einfache Kreuztabellen. Was beschreiben die Zahlen? Welche Maßnahmen können daraus abgeleitet werden? Welche Maßnahme-Tests sind wirtschaftlich sinnvoll? Welche Werbemaßnahmen sind rentabel?

Um es klar zu sagen: Werbung besteht nicht nur aus bunten Bildern. Werbung wird nicht wegen der bunten Bilder gemacht, sondern um den Produktabsatz zu steigern. Leistet die Werbung das nicht, wird die Agentur gewechselt. Dann verliert der Berater sehr schnell seinen Job. Auch das ist sehr einfach und geht mit einer Abfindung sehr schnell und schmerzlos. Normalerweise geht man im Agenturviertel dann eine Tür weiter und wird von der Konkurrenz mit Kußhand genommen. Neues Spiel, neues Glück.

### **Aufgaben des Junior-Beraters**

Junior-Berater arbeiten schon deutlich selbständiger und erhalten bei Bewährung die Chance zum Direktkontakt mit dem Kunden. Ihre Ansprechpartner sind erfahrene Produkt- oder Marketing-Manager. Hier muß der Junior-Berater seine Standfestigkeit unter Beweis stellen. Das verlangt schon viel, denn der Linienmanager gibt seinen Druck an den Juniorberater weiter. Innere Gelassenheit bei gleichzeitiger äußerer Anspannung ist angesagt. Diese Psychologie des Agenturgeschäftes muß der Juniorberater im direkten Kundenkontakt sehr schnell lernen. Sich beim Kundengespräch entspannt zurückzulehnen, hat schon manchen Auftrag gekostet. In den 2-3 Stunden seiner Anwesenheit verlangt der Kunde volle Präsenz und das mit gutem Recht. Denn dafür bezahlt der Kunde mit Tagessätzen zwischen 1.000-2.000 DM auch nicht gerade wenig.

### **Aufgaben des Beraters und Senior-Beraters**

Wenn nach 3 bis 4 Jahren der Juniorberater zum Berater gestählt ist, betreut er selbstständig einen Kunden. Er vertritt die Interessen seiner Agentur gegenüber dem Kunden. Im "normal doing" erwirbt er die Durchsetzungsfähigkeit und Führungsfähigkeit von Junior-Beratern, die er braucht, um zum Senior-Berater berufen zu werden. Als Senior-Consultant trägt er dann die gesamte Verantwortung für einen Kunden. In der Funktion des Etat-Directors sind diese erfahrenen Berater auch für die Überwachung und Steuerung millionenschwerer Werbebudgets eines Kunden verantwortlich. Sie sind die Leistungsträger einer Agentur. Die Aufgabenbereiche der Berater reichen von der Präsentation der Werbekonzepte gemeinsam mit der Creation über Werbemittelwirksamkeitsforschung bis zur Entwicklung von Direct-Marketing-Database-Strategien.

### **Karriereschritte: Management Supervisor und Managing Director**

Menschliche Reife, deren Wert man nicht hoch genug einschätzen kann, und langjährige Berufserfahrung, für die dasselbe gilt, sind wesentliche Voraussetzungen, um normalerweise die Position des Management Supervisors bzw. Account Supervisors zu übernehmen. Die Aufgaben bestehen

dabei im wesentlichen in der Anleitung und Unterstützung der Berater und Etat-Direktoren bei mehreren Kunden. Die zentrale strategische Aufgabe besteht in der operativen Durchsetzung der Agentur-Strategie beim Kunden, sowie der Etatkoordination. Supervisor sind gewöhnlich Mitglied im Board of Directors, d.h. der Konferenz der Hauptabteilungs-, bzw. Bereichsleiter und damit direkte Ansprechpartner der Geschäftsführung.

Die Aufgaben der Geschäftsführer, neudeutsch: Managing Directors, sind detailliert gesetzlich vorgeschrieben, z.B. im GmbH-Gesetz. Sie sind Mitglied im Executive Board (Geschäftsführung), das vom Chief of Executive Board (Vorsitzenden der Geschäftsführung) geleitet wird. Aber auch der CEB muß Rechenschaft ablegen. Er ist den Eignern verantwortlich, entweder anonymen Finanzkonzernen oder persönlichen Eignern (Principals). Beides hat Vor- und Nachteile.

Finanzmanager sind nur an der Rendite des investierten Kapitals interessiert. Agenturen werden zusammengekauft, weil letztlich die Finanzmasse der Kundengelder höheren Profit auf den Finanzmärkten erbringt, als das Agenturgeschäft.

Principals haben persönliche Vorlieben. Sie regieren ihre Agenturen wie unumschränkte Herrscher. Als echte Patriarchen sind sie letztlich bei der Kündigung eines Mitarbeiters sogar noch persönlich beleidigt.

#### **Neuberuf: Strategischer Planer**

Neben den Kontaktern, Beratern und Creativen findet zunehmend das Berufsfeld "Strategische Planung" in Werbeagenturen eine größere Verbreitung. Robert Schutzendorf, studierter Soziologe, begann 1981 als strategischer Planer bei J. Walter Thompson in Frankfurt. Seit 1986 ist der heute 41-jährige Direktor für Strategische Planung. "Die besondere Befriedigung in seiner Arbeit als Strategischer Planer findet er immer dann, wenn es ihm gelingt, eine originelle Deutung menschlichen Verhaltens zu erbringen, die eine Werbekonzeption wirklich voranbringt." (w&v 1990) Strategische Planung besteht in der konzeptionellen Umsetzung von Erfahrungen über den Markt und die Verbraucher in langfristige Markenstrategien. Strategisch werden Marketingziele und Verbrauchervünsche in neuen Konzeptionen zusammengebracht. Denn kein Konsument kauft ein Produkt, nur um den Umsatz eines Unternehmens zu erhöhen. Diese anspruchsvolle Zielsetzung macht die strategische Planung zu einer hochkarätigen Serviceabteilung, sozusagen zu einem geistigen Zentrum einer Agentur.

#### **Neuberuf: Database-Manager**

Die zunehmende Individualisierung der Werbung führte zur Herausbildung von Direct-Marketing-Agenturen. Hier wird die individuelle Marketing-History jedes Kunden zur Grundlage des Marketing-Erfolges. Ein

Beispiel für überzeugendes Datenbank-Management ist der "World Pass" der PAN AM Fluggesellschaft. In einer Datenbank wird die gesamte Flugzeugnutzung der Kunden gespeichert. Der World Pass bietet dann mehr als ein beliebiges Bonussystem. Beim nächsten Flug mit PAN AM bekommt der Fluggast seinen gewohnten Lieblingsplatz im Nichtraucher-Jet und sein Lieblingsgetränk wird ihm ohne Aufforderung serviert, sei es der kolumbianische Kaffee oder der französische Champagner. Die Lieblingsstewardess kann man sich allerdings noch nicht auswählen.

Eine andere Methode des Direct-Marketing ist die Zielgruppen-Segmentierung. Mit raffinierten multivariablen Methoden werden homogene Bevölkerungsgruppen isoliert, die Streuverluste wirksam gesenkt. Die Analysemerkmale sind dabei weniger soziodemographische Merkmale als vielmehr das tatsächlich gezeigte Kaufverhalten - z.B. im Versandhandel - oder das regionale Wohngebiet. In mehreren zugänglichen Dateien privater Anbieter wurden beispielsweise alle 720.000 Straßenabschnitte der Republik mit ihren Bebauungsmerkmalen und sozioökonomischen Kontextmerkmalen gespeichert. Sage mir wo Du wohnst, und ich sage Dir wer Du bist, was Du kaufst, welche PKW-Marke, welche Freizeitaktivitäten Du bevorzugst, etc. "Aber auch morgen wird es weitaus einfacher sein, Produkte an Leute mit Geld zu verkaufen als an Leute ohne Geld. Wir müssen die Segmente ausfindig machen, die Bedarf haben und die Fähigkeit zu zahlen." (Dallmer 1988)

Datentonnagen können praktisch mit Hochleistungsrechnern in Sekunden nach Kundenprofilen durchgekämmt werden. Diese Angaben lassen sich dann im Kundenverkehr nutzen. Sie erlauben die Aussendung personalisierter Informationen. Hard-selling ist heute nicht mehr angesagt. Der mündige Kunde will informiert werden. Am liebsten sind personalisierte Briefe, in denen Herr Walter Müller als "erfolgreicher Geschäftsmann", Frau Katharina Schulze als "uns bekannte Kunstliebhaberin" oder der 10-jährige Georg Klein mit seinem "Kater Carlo" als "Katzenfreund" umgarnt werden.

Das Aufgabenfeld des Database-Managers betrifft aber nicht nur diese Zielgruppenanalyse sondern auch die Entwicklung von Marketing-Konzepten auf der Basis der vorhandenen Database sowie die instrumentelle Abwicklung der Database bezogenen Direct Marketing Aktionen.

Das Database-Management ist damit das Fundament einer Direct Marketing Agentur, denn alle Werbe-Aktionen basieren auf der Database. Während Berater nur einen Kunden oder eine Kundengruppe betreuen, arbeitet das Database-Management mehr oder weniger für alle Kunden einer Agentur. Das macht es zum bestinformiertesten Operationbereich in der Agentur. Entsprechend hoch sind auch die Anforderungen an die Database Manager. Chamäleonhaft müssen sie sich den Kundenbedürfnissen anpassen. Das erfordert hohe Ambiguitätstoleranz.

Mit dem Ausbau des Database-Managements erfolgt auch die hierarchische Gliederung analog der Berater-Schiene: Vom Database-Assistenten bis zum Managing Director der Data-Consult Unit einer Company. Ist ein entsprechender Bereich als Profit-Center mit separierten Aufwand- und Erlöskonten rentabel, folgt bei größeren Agenturen häufig auch die juristische Ausgliederung als eigenständige Data-Consult GmbH.

Dieser Umstand weist auf eine grundsätzliche Strategie vieler Agenturen hin. Die Service-Bereiche werden als eigenständige Firmen externalisiert. Durch die gesellschaftsrechtliche Beteiligung der Leitenden dieser Service-firmen züchten die Agenturen zusätzlich ein hohes unternehmerisches Potential. Darüberhinaus werden zusätzliche Erlösquellen erschlossen. Gelgentlich werden sogar die Kernbereiche des Agenturgeschäfts, Beratung und Creation, rechtlich separiert, im Extremfall als "Agentur pro Kunde", z.B. "Springer & Jacobi Fünfte Werbeagentur". Das mag bei einem Kundenverlust zwar höchst kostensenkend für die Freisetzung der Mitarbeiter sein, birgt aber die Gefahr des Synergieverlustes. Und von Synergie lebt jede Agentur.

**Vergütung**

Die Einkommensstrukturen von Werbeagenturen sind, wie in der gesamten Beraterbranche, wenig transparent. Die jährlichen CAPITAL-Untersuchungen (Wirth 1990) bringen, wie Stellenanzeigen auch, keine völlige Transparenz. Es lassen sich aber folgende Anhaltspunkte finden:

		Monatsgehälter DM	jährlich ab DM
Staff-Aasistent,	Kontaktassistent,	2.500 - 3.500	30.000
Junior Account Executive,	Beratungs-Assistent		
	Junior-Kontakter,	3.000 - 5.000	36.000
Account Executive,	Junior-Berater		
	Consultant, Kontakter,	4.000 - 7.000	48.000
	Berater		
Senior Account Executive,	Senior Kontakter,	5.000 - 10.000	60.000
	Senior Berater		
Etat Director	Etat Director	6.000 - 15.000	72.000
Account Supervisor,	Management-Supervisor	10.000 - 20.000	120.000
Managing Director,	Geschäftsführer,		
	Direktor	15.000 - 50.000	180.000
Chief of Executive Board (CEB),			
Vorsitzender der Geachäftsführung		20.000 - 160.000	240.000
Principal	Eigner	- den Rest -	

Die Spannweite der Gehälter reicht von Anfangsgehältern bis zur Spitzenbezahlung (Quelle: WIRTH 1990, Stellenanzeigen in Horizont, w & v, FAZ, Eigenrecherche). Unterschiede in der Vergütung beruhen im wesentlichen auf der unterschiedlichen Betriebsgröße sowohl in Mitarbeiterzahl

wie Umsatz. Bei kleineren Agenturen fehlen mehrere Hierarchiestufen. Vom angegebenen Gehaltsrahmen kann im Einzelfall durchaus abgewichen werden. Aber trotz fehlender Tarifverträge ist die Vergütung bei den einzelnen Agenturen durchaus vergleichbar. Die relativ hohe Personalfluktuationsrate macht den Markt transparent. Im übrigen gibt es genau 12 Monatsgehälter, sonst nichts. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

### Der Weg aus der Agentur

Nicht selten hört die Agenturkarriere unvermutet auf. Nach einigen Jahren Beratertätigkeit finden manche, daß sie stärker in die Linienverantwortung eingebunden sein möchten. Sie fühlen sich berufen, einen größeren Stab von Mitarbeitern zu führen. Sie haben keine Freude mehr daran, für andere zu denken, für andere zu planen, für andere zu schreiben, letztlich den Erfolg anderer herbeizureden. Sie wollen selber machen und selbst verantworten. Gerade über den Kontakt mit den Kunden aus Industrie, Handel, Öffentlicher Verwaltung und Organisationen steht ihnen dann der Weg dorthin offen. Denn Manager mit Agenturerfahrung werden gerne gesehen. So mancher Agenturmensch sieht sich dann unversehens als Marketing-Direktor oder Werbeleiter wieder. Es soll sogar Agenturen geben, die ganz gezielt ihre Mitarbeiter in die entsprechenden Positionen sozusagen als Zeitbomben plazieren. Nach 2-3 Jahren fällt der Werbeetat dieser Firmen dann ganz "unverhofft" an die Agentur. "Beratung ist ein schwerer und anstrengender Beruf für den, der diese Berufung ernst nimmt. Er fordert persönliche Opfer, gibt aber auch ein hohes Maß an Zufriedenheit". (Georg Blank, DIE WELT, 16.4.88)

### Literaturverzeichnis

- Blank, Georg: So wird man ein gut dotierter Marketing Berater. DIE WELT. 16.04.1988.  
 Dallmer, Heinz: Ein Beruf, der flotte junge Menschen voll und ganz erfüllt: Direct Marketing. DIE WELT. 05.12.1988.  
 Dallmer, Heinz (Hg.): Innovationen im Direct Marketing. Gütersloh: AZ Direct Marketing Bertelsmann 1989. mit Beiträgen von:  
 Mark Wössner: Die Zukunft unserer Medienlandschaft. 8-23  
 Heinz Dallmer: Der Erfolg im Direkt Marketing. 24-43  
 Dieter Schefer: Adressen-Qualifizierung. Neue Möglichkeiten für wirtschaftliche Erfolge im Direct Marketing. 44-63  
 Michael Martin: Mediaplanung auf geodemographischer Grundlage. 64-93  
 Karl-Jürgen Hilgers: Online-Datenbank und Database Marketing. Die integrierte Zielpuppenauswahl und Nutzung. 94-128  
 Drescher, Uwe H.: MaxiMarketing aus deutscher Sicht, In: S. Rapp & T.L. Collins: MaxiMarketing. Hamburg et. al.: Mc Graw Hill 1988  
 Wirth, Rainer: Gehälter '90, Verdienen Sie genug? Capital Ratgeber. München: Mosaik 1990  
 w&v, werben und verkaufen: Der Planer ist nur ein Teil des Teams Nr. 3, 19.01.1990. 68  
 ZAW, Zentralausschuß der Werbewirtschaft: Deutsche Werbe-Investitionen 1988. Marketing Journal 1989. 3, 314-315

Dr. Wolfgang Blass

M-S-B+K

Werbeagentur für Direct Marketing GmbH

Jungfernstieg 30,

2000 Hamburg 36

Telefon 040/35 08 01-0

