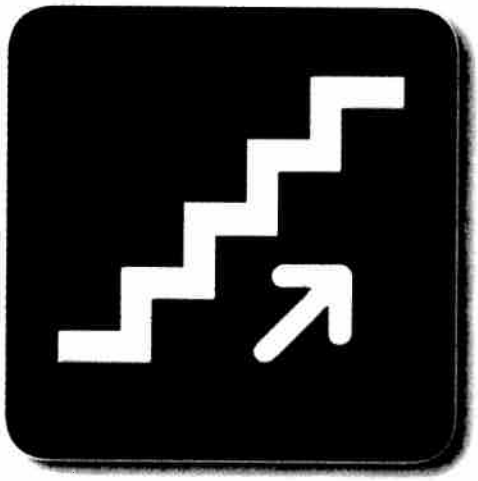
Marketing von unten

Autor:Christian Belz



Bottom-up statt top-down: Viele gute Marketingideen werden an der Basis entwickelt und sollten als Best Practices multipliziert werden.

Striktes Top-Down-Management kann sich im Marketing kontraproduktiv auswirken. Zum einen multiplizieren sich Fehleinschätzungen, zum anderen gehen an der Unternehmensbasis entwickelte Best Practices unter.

Vielen Unternehmen ginge es schlecht, wenn alle Managementkonzepte und -anweisungen befolgt und umgesetzt würden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Kontakt mit dem Kunden ein gutes Gespür dafür, was funktioniert. Deshalb heilen sie die falschen Vorgaben mannigfaltig. Clevere Mitarbeiter verbinden ohnehin neue Konzepte und Vorgaben mit ihren eigenen Dingen, die sie als richtig und wichtig erachten. Sie nutzen damit neue Strategien als Verstärker für die eigenen Ansätze und den eigenen Erfolg. Geschickt mitzumachen ist meist wirksamer als Widerstand.

Vielleicht müsste man auch die Ohnmacht des Topmanagements einmal besser erforschen. Können sie komplexe Organisationen wirklich umgestalten? Bleiben ihnen nur Reorganisationen, Vorgaben zur Kostensenkung, personelle Umbesetzungen und etwas Markenführung als grobe Eingriffe? Tatsächlich ist der Einfluss des Topmanagements begrenzt, wenn auch charismatische CEOs immer wieder belegen, dass sie viel bewirken.

Nahe bei den Kunden und in den internationalen Märkten entstehen vereinzelt neue und wirksame Lösungen. Sie werden praktisch erprobt. Bottom-up-Marketing, „Marketing von unten" halt, setzt an diesen dezentralen und erfolgreichen Lösungen an. Erfolge mit einzelnen, anspruchsvollen Kunden werden verstärkt, multipliziert und zur Strategie gemacht. Bottom-up-Marketing ist für die Beteiligten glaubwürdig, weil der Beweis erbracht wurde, dass Lösungen konkret funktionieren.
Beispielsweise analysierte der Schweizer Konzern Implenia (Baudienstleistungen) seine zehn wirtschaftlich erfolgreichsten Bauprojekte. Er erkannte dabei die Prinzipien des integralen Bauens und entwickelte aus diesen Erfolgsprojekten seine langjährige Strategie.

Viele wirksame Marketinglösungen entstehen zufällig in der Zusammenarbeit mit Kunden oder in den regionalen Einheiten. Es gilt, die erfolgreichen Beispiele zu erkennen, zu übertragen und zu multiplizieren. Bottom-up-Marketing wird unterschätzt und sollte neben einem zweifellos richtigen Top-down-Ansatz stärker beherzigt werden.

BUCHTIPP
Prof. Dr. Christian Belz, „Marketing gegen den Strom – Was Fachleute im Marketing glauben, ist häufig falsch." St. Gallen, Erscheinungstermin voraussichtlich im Frühjahr 2009, ISBN-Nr.: 978-3-905819-14-4

Es gibt durchaus Parallelen zum Below-the-line-Marketing. Während sich „above the line" die Werbekampagnen und TV-Spots bewegen, befinden sich die vielfältigen Below-the-line-Aktivitäten nahe bei den Kunden und betreffen Direktmarketing, Kundengespräche, Kundenschulungen und gezielte Events. Diese Maßnahmen verursachen viel Arbeit. Manche Führungskräfte würden ihren Anteil gerne weiter erhöhen, weil sie von der Wirksamkeit überzeugt sind. Nur kann die eigene Organisation kaum mehr zusätzliche Aktivitäten bewältigen. „Below-the-line"-Marketing entspricht einer Philosophie des Marketing von unten.
Top-down-Ansätze beruhen meist auf einer Zentralisierung. Dabei stehen neue zentrale Lösungen, die umgesetzt werden sollen, oft im Wettbewerb mit Lösungen, die in den Einheiten viel früher entwickelt wurden. Durchschnittliche oder überdimensionierte zentrale Lösungen (zum Beispiel Informationssysteme) betreffen ausgerechnet die Besten, die mit einer Umstellung oft nur Nachteile eingehen. ←

PROFESSOR DR. CHRISTIAN BELZ
ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.