

MANAGEMENT VORDENKER

PHILIP KOTLER (* 27. MAI 1931, CHICAGO)
DER FRANK SINATRA DES MARKETINGS



Er prägte das moderne Marketing in den vergangenen vier Jahrzehnten wie kein Zweiter: Der Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler, der sich den Ruf als Vater des Marketing erworben hat, ist Autor von «Marketing-Management: Strategien für wertschöpfendes Handeln», der "Marketing-Bibel" schlechthin. Er hat aus dem Marketing, das ursprünglich lediglich die Organisation und Prozesse des Vertriebes – also eine Unterstützungsfunktion im Unternehmen – meinte, ein modernes, entscheidungsorientiertes Führungskonzept entwickelt: die marktorientierte Unternehmensführung. Die aktive Positionierung eines Unternehmens mit seinen spezifischen Kompetenzen an den Bedürfnissen relevanter Marktsegmente ist heute Common Sense in der Führungslehre und auch für Architektur- und Ingenieurunternehmen Basis einer konsistenten Unternehmens- und Akquisitionsstrategie

LES PIONNIERS DU MANAGEMENT

PHILIP KOTLER (* 27 MAI 1931, CHICAGO)
LE FRANK SINATRA DU MARKETING

Le marketing est si fondamental, qu'on ne doit pas le regarder comme une fonction de l'entreprise à part. Le marketing englobe toute l'entreprise, et cela vu du résultat final...c'est-à-dire du point de vue du client.

Il a marqué le marketing moderne au cours des quatre décennies écoulées comme aucun autre: l'économiste Philip Kotler, qui s'est fait une réputation en tant que père du marketing, est l'auteur de Marketing-Management: stratégies pour une action créatrice de valeur, la "bible du marketing" par excellence. Il a fait du marketing, qui ne signifiait à l'origine que l'organisation et les processus de la distribution – donc une fonction de soutien dans l'entreprise – un concept de gestion moderne et orienté vers la décision: la gestion d'entreprise axé sur le marché. Le positionnement actif d'une entreprise avec ses compétences spécifiques sur les besoins des segments de marché pertinents est aujourd'hui communément admis dans l'enseignement de la gestion et il constitue pour les bureaux d'architectes et d'ingénieurs la base d'une stratégie d'entreprise et d'acquisition de clients cohérente.

Leben und Lehre

(sim) Kotler wurde am 27. Mai 1931 in Chicago als Sohn russisch-ukrainischer Immigranten geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften in Chicago, promovierte am *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, absolvierte Nachdiplomstudien in Mathematik in Harvard und Sozialwissenschaften in Chicago. Kotler erhielt für seine Lehre und Tätigkeit als Berater internationaler Unternehmen und Regierungen zahlreiche Auszeichnungen und Ehrendoktorwürden, unter anderen diejenige der Universitäten von Stockholm, Athen, Wien und Zürich. Mit 82 Jahren ist Kotler als Professor für Internationales Marketing immer noch an der *Kellogg School of Management, NW University Illinois*, tätig und dort im Zimmer 467 des *Jacobs Centers* anzutreffen.

Vom Vertrieb zum wertschaffenden Handeln

Kotler stellt den Kunden in den Mittelpunkt des Unternehmens und betrachtet Marketing als die integrative Kraft für alle andere Unternehmensfunktionen: «Marketing umfasst die Funktionen und Prozesse einer Organisation, um für ihre Kunden Wertangebote zu schaffen, zu kommunizieren und zu liefern sowie Kundenbeziehungen zum Wohle der Organisation und ihrer Beteiligten (Stakeholder) zu managen» Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts galt die Auffassung, ein Unternehmen solle Produkte erzeugen und diese verkaufen. Kotler begriff früh, dass durch den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft andere Unternehmensstrategien benötigt würden. Er spricht sich für einen neuen, wertorientierten Geschäftsprozess aus. Dieser beginnt mit der Wertbestimmung durch die Segmentierung des Marktes, der Ermittlung der Bedürfnisse der Kunden, der Selektion und Fokussierung auf Zielmärkte und der wertmässigen Positionierung des Unternehmens. Für diesen entscheidenden Schritt hin zur Unternehmensstrategie benutzte Kotler auch die auf den nachfolgenden Seiten dargestellte *SWOT-Analyse* als strategisches Positionierungsinstrument. Die im zweiten Schritt folgende Werterstellung beinhaltet die Bestimmung des Unternehmens-Leistungsangebots. Mit dem dritten Geschäftsprozessschritt, der Vermittlung des Wertangebotes, anerkennt Kotler die Bedeutung der Kommunikationspolitik eines Dienstleisters, der immaterielle Güter verkauft, die er dem Kunden nicht physisch präsentieren kann. Als Wertübertragung wird schliesslich die Leistungserbringung selbst verstanden. Der Kern des Positionierungsprozesses ergibt sich für Kotler aus der Beant-

Vie et enseignement

(sim) Kotler est né le 27 mai 1931 à Chicago dans une famille d'immigrants russo-ukrainiens. Il a étudié les sciences économiques à Chicago, a passé sa thèse de doctorat au *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, a fait des études postdiplômes en mathématiques à *Harvard* et en sciences sociales à Chicago. Kotler a obtenu pour son enseignement et son activité de conseiller d'entreprises internationales et de gouvernements de nombreuses distinctions et titres de docteur honoris causa, notamment ceux des universités de Stockholm, Athènes, Vienne et Zurich. Âgé maintenant de 82 ans, Kotler travaille toujours à la *Kellogg School of Management, NW University Illinois*, où il est professeur de marketing international et où on peut le rencontrer dans la salle 467 du *Jacobs Center*.

De la distribution à l'action créatrice de valeur

Kotler place le client au centre de l'entreprise et considère le marketing comme la force d'intégration de toutes les autres fonctions: «Le marketing comprend les fonctions et les processus d'une organisation nécessaires pour créer des propositions de valeur pour ses clients, pour communiquer et pour livrer, ainsi que pour gérer les relations clients pour le bien de l'organisation et de ses parties prenantes (stakeholders).» Jusqu'au milieu du 20^e siècle, l'opinion qui régnait était qu'une entreprise doit fabriquer des produits et les vendre. Kotler saisit très tôt qu'avec l'apparition de la société de services d'autres stratégies d'entreprise devenaient nécessaires. Il se prononça pour un nouveau processus d'affaires axé sur la valeur. Celui-ci commence avec la détermination de la valeur par la segmentation du marché, avec la définition des besoins des clients, la sélection des marchés cibles et la concentration sur ceux-ci et le positionnement de valeur de l'entreprise. Pour cette étape décisive sur la voie de la stratégie de l'entreprise, Kotler utilisait aussi comme instrument de positionnement l'analyse *SWOT* qui est présentée dans les pages suivantes. La seconde étape, celle de l'établissement de la valeur, comprend la détermination de l'offre des prestations de l'entreprise. Avec la troisième étape du processus d'affaires, la transmission de la proposition de valeur, Kotler reconnaît l'importance de la politique de communication d'un prestataire de services qui vend des biens immatériels qu'il ne peut pas présenter physiquement au client. Enfin, le transfert de la valeur signifie la prestation de services elle-même. Le cœur du processus de positionnement découle pour

wortung der Frage, für welche Werte der Kunde den Unternehmer bezahlt.

Marketing 3.0

Im Jahre 2007 veröffentlichte Kotler gemeinsam mit Kartajaya, Präsident der *World Marketing Association*, *Die neue Dimension des Marketings*, indem er sein Wertmodell entscheidend erweitert und nach dem produktorientierten und dem kundenorientierten Marketing nun vom *Marketing 3.0* spricht, welches sich an den Veränderung in den Wertmassstäben der Gesellschaft ausrichtet. Kotler und Kartajaya legen dar, dass Kunden vermehrt Unternehmen auch an ihrem Beitrag messen, den diese zur soziokulturellen Entwicklung leistet. Sie prognostizieren Unternehmen, die soziale Herausforderungen in ihr Geschäftsmodell integrieren, eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung auf hart umkämpften Märkten. Unternehmen mit einem am Gemeinwesen ausgerichteten Geschäftsmodell würden die Gewinner des wertorientierten Zeitalters sein.

Frank Sinatra ist tot

Gegen Kotlers Ikonisierung als "Mr. Marketing" tritt der junge Marketing-Rebell Christian Blümelhuber, Professor für Marketing an der *Solvey Business School* der Universität in Brüssel, an: «Frank Sinatras Zeit ist vorbei. Er hatte seine Hits, aber jetzt ist er tot. Das unterscheidet ihn von Kotler. Der lebt nämlich noch, trotzdem spielt er im Marketing die gleiche Rolle wie Frankie Boy im Entertainment. Er wird zum hundertsten Mal billig recycled, erlebt die x-te Wiederauferstehung, hängt ausgestopft in den Museen von Marketing-Las-Vegas. Kotlers Ideen erinnern uns wohligh an die Tage, als die Welt und die Wirtschaft von hierarchischen, rationalen, geordneten und systematisch gemanagten Institutionen beherrscht wurde, an die Tage von *Ford* und *Taylor*, das Fließband, kurz die Moderne. Aber das ist alles vorbei. Wir sind längst post-postmodern, leben in einer reflexiven, flüchtigen Nachmoderne. Trotzdem sind seine Konzepte, Theorien und Moden nicht totzuschlagen.» Man hat den Eindruck, Blümelhuber bereite es Freude, die Ikone Kotler vom Sockel zu stürzen, dennoch hat er vermutlich im Kern Recht: Das klassische Marketing nach dem *STP-Motto* (Segmentation, Targeting, Positioning) funktioniert immer weniger, die Schubladisierung der Kunden stösst an seine Gren-

Kotler de la réponse à la question de savoir pour quelle valeur le client paie l'entrepreneur.

Marketing 3.0

En 2007, Kotler a publié avec Kartajaya, président de la *World Marketing Association*, *La nouvelle dimension du marketing*, dans laquelle il élargit considérablement son modèle de valeur et, après le marketing tourné vers le produit et le client, il parle du *marketing 3.0*, qui s'adapte au changement intervenu dans les critères de valeur de la société. Kotler et Kartajaya y exposent que les clients évaluent de plus en plus les entreprises également d'après la contribution qu'elles apportent au développement socioculturel. Ils prévoient que les entreprises qui intègrent les défis sociaux dans leur modèle économique jouiront d'un haut degré d'acceptation et d'estime sur les marchés où la concurrence est rude. Selon eux, les entreprises dont le modèle économique est dirigé vers la communauté seront les gagnantes de cette époque vouée à la valeur.

Frank Sinatra est mort

Le jeune rebelle du marketing Christian Blümelhuber, professeur de marketing à la *Solvey Business School* de l'Université de Bruxelles, s'élève contre l'élévation de Kotler au rang d'icône et de "M. Marketing": «L'époque de Frank Sinatra est terminée. Il a eu ses hits, mais maintenant il est mort. C'est ce qui le différencie de Kotler. Lui, il vit encore certes, mais il joue dans le marketing le même rôle que Frankie Boy dans les variétés. Il est recyclé à bon marché pour la centième fois, vit sa énième résurrection, est 'suspendu empaillé' dans les musées du marketing de Las-Vegas. Les idées de Kotler nous rappellent avec délice les jours où le monde et l'économie étaient dominés par des organismes hiérarchisés, rationnels, ordonnés et gérés systématiquement, les jours de *Ford* et de *Taylor*, la chaîne, bref les temps modernes. Mais tout ça, c'est du passé. Nous sommes depuis longtemps des post-postmodernes, nous vivons dans une époque post-moderne de la réflexivité et de l'éphémère. Il ne faut toutefois pas taper à mort sur ses concepts, ses théories et ses modes.» On a l'impression que cela fait plaisir à Blümelhuber de déboulonner l'icône Kotler de son piédestal, mais il a probablement raison dans le fond: le marketing classique suivant la devise *STP* (segmentation, targeting, positioning) fonctionne de moins en moins, la catégorisation des clients dans des cases atteint ses limites, le

zen, der Markt wird unberechenbarer. Aber ein besseres strategisches Gesamtmodell als dasjenige, das Kotler verkörpert, hat auch Blümelhuber derzeit nicht zu bieten. ■

Quellen

- Kotler/Keller/Bliemel: *Marketing-Management*, 12. Auflage, München 2007
- Kotler/Kartajaya/Setiawan: *Die neue Dimension des Marketings*, Frankfurt, 2010
- SIA(Hrsg.)/Siering: *Ära Mensch, Blickwinkel 1/2012*, Zürich 2012
- www.kellog.northwestern.edu
- www.thehindubusinessline.com
- www.bluemelhuber.de
- www.konsumzone.de
- <http://de.wikipedia.org>

marché devient plus imprévisible. Mais pour le moment, même Blümelhuber n'a pas de modèle stratégique global meilleur que celui qu'incarne Kotler à proposer. ■

Sources

- Kotler/Keller/Bliemel: *Marketing Management*, 12^e édition, Munich 2007.
- Kotler/Kartajaya/Setiawan: *Die neue Dimension des Marketings*, Francfort, 2010
- SIA (éditeur)/Siering: *L'ère de l'Homme, Aspects 1/2012*, Zurich 2012
- www.kellog.northwestern.edu
- www.thehindubusinessline.com
- www.bluemelhuber.de
- www.konsumzone.de
- <http://de.wikipedia.org>