

# internationales Gewerbearchiv

Zeitschrift für Klein-  
und Mittelunternehmen



3. Heft · 37. Jahrgang · 1989

DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN · MÜNCHEN · ST. GALLEN

## INTERNATIONALES GEWERBEARCHIV

Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen

Herausgegeben vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft  
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Zeitschrift mit Referenzsystem

Schriftleitung: Professor Dr. Alfred Gutersohn, St. Gallen

Redaktionelle Bearbeitung: Margrit Habersaat, St. Gallen

Redaktionskommission:

Prof. Dr. J. Barton-Dobenin, Kansas State University, Manhattan, Kansas; Prof. Dr. R. Bratschitsch, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Innsbruck, Innsbruck; Dr. H. Bunge, Forschungsstelle für den Handel e. V., Berlin; Prof. Dr. R. Donckels, Centre d'étude des PME, Universitaire Faculteiten Sint-Aloysius, Brüssel; Prof. Chr. Dupont, Centre de Recherches et d'Etude des Chefs d'Entreprise, Jouy-en-Josas; Prof. Dr. A. A. Gibb, Small Business Centre, Durham University Business School, Durham; Prof. Dr. J. J. D. Havenga, Graduate School of Management, University of Potchefstroom (South Africa); Prof. Dr. E. Hruschka, Wien; Prof. Dr. R. W. Y. Kao, Ryerson Polytechnical Institute, Toronto, Ontario; Dr. G. Kayser, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn; Dr. K. Laub, Institut für Handwerkswirtschaft, München; Prof. Dr. J. Mugler, Abt. Gewerbe, Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien; Prof. Dr. E. Ogawa, Dept. of Economics, Nagoya University, Nagoya; Prof. Dr. G. Padroni, Istituto di Ricerche Aziendali dell'Università degli Studi di Pisa; Prof. Dr. J. H. Pichler, M. Sc., Wirtschaftsuniversität Wien; Prof. Dr. H. J. Pleitner, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, St. Gallen; Prof. Dr. K.-H. Schmidt, Universität - Gesamthochschule Paderborn, Paderborn; Prof. D. Watkins, Dorset Institute of Higher Education, Poole, Dorset; Prof. Dr. J. P. I. van der Wilde, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.

## Inhalt

### I. Teil: Abhandlungen und Berichte

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Erich Staudt, Jürgen Bock und Michael Toberg: Innovation durch Kooperation. Eine Strategie für mittelständische Unternehmen</i>                                                 | 141 |
| <i>Dieter Pfister: Informations- und Marketingmanagement: Bedeutung und Mißdeutung der Unternehmenskultur - Resultate von Untersuchungen bei kleinen und mittleren Unternehmen</i> | 150 |
| <i>Ute Grewenig: Flexible Arbeitszeiten in mittelständischen Betrieben. Ein methodischer Ansatz zur Erleichterung der Einführung</i>                                               | 159 |
| <i>Anton Schmoll: Von der Kreditprüfung zur Unternehmensdiagnose für Klein- und Mittelbetriebe</i>                                                                                 | 166 |
| <i>Walter Jaques Wijnberg, Egelco Carel J. Kraan und Dirk Snel: Das Handwerk in den Niederlanden</i>                                                                               | 176 |
| <i>Günter Baasner, Horst-Rainer Langwald und Gerhard Möller: Entwicklungstendenzen des Flächenbedarfs mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes</i>                | 191 |

Fortsetzung 3. Umschlagseite

## II. Teil: Dokumentation

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Länderrundschau .....                           | 200 |
| Forschung aktuell – Berichte und Projekte ..... | 209 |

## III. Teil: Literatur

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Buchbesprechungen .....  | 211 |
| Buchanzeigen .....       | 212 |
| Neuerscheinungen .....   | 215 |
| Zeitschriftenschau ..... | 216 |

## Anschriften der Verfasser

- lic. rer. rec. *Günter Baasner*, Baasner, Möller & Langwald, Büro für Architektur und Stadtplanung, Helmholtzstr. 2 - 9, D-1000 Berlin 10
- Dr. *Jürgen Bock*, Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. an der Ruhr-Universität Bochum, Buscheyplatz 13, D-4630 Bochum 1
- Dr. *Thomas S. Eberle*, Störgel 495, CH-9063 Stein
- Dipl.-Kauffrau *Ute Grewenig*, Bundesverband Junger Unternehmer, Mainzer Str. 238, D-5300 Bonn 2
- Drs. *Eelco Carel Johan Kraan*, Interpharm, Gravelandsweg 365, Schiedam NL
- Dipl.-Ing. *Horst-Rainer Langwald*, Baasner, Möller & Langwald, Büro für Architektur und Stadtplanung, Helmholtzstr. 2 - 9, D-1000 Berlin 10
- Dipl.-Ing. Architekt *Gerhard Möller*, Baasner, Möller & Langwald, Büro für Architektur und Stadtplanung, Helmholtzstr. 2 - 9, D-1000 Berlin 10
- lic. phil. *Dieter Pfister*, John Schmid & Partner, Stollenrain 10, CH-4144 Arlesheim
- Mag. Dr. *Anton Schmoll*, Erste Oesterreichische Spar-Casse-Bank, Graben 21, A-1011 Wien
- Drs. *Dirk Snel*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Italielaan 33, NL-2711 CA Zoetermeer
- Prof. Dr. *Erich Staudt*, Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. an der Ruhr-Universität Bochum, Buscheyplatz 13, D-4630 Bochum 1
- Dipl.-oec. *Michael Torberg*, Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. an der Ruhr-Universität Bochum, Buscheyplatz 13, D-4630 Bochum 1
- Drs. *Walter Jacques Wijnberg*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Italielaan 33, NL-2711 CA Zoetermeer

ISSN 0021-3985

Das Internationale Gewerbearchiv — Zitierweise: I G A — erscheint viermal jährlich, jedes Heft im Umfang von 72 Seiten. Abonnementspreis halbjährlich DM 36,— / sf. 36,— zuzüglich Porto. Die Bezugsdauer verlängert sich jeweils um ein halbes Jahr, wenn eine Abbestellung nicht vier Wochen vor Ablauf des berechneten Zeitraumes vorliegt. Preis des Einzelheftes DM 20,— / sfr. 20,—.

Verlag: Duncker & Humblot GmbH, Dietrich-Schäfer-Weg 9, Postfach 41 03 29, 1000 Berlin 41, Ruf: 7 90 00 60. — Postgiro-Konten: Berlin-West 528-101 und Zürich 80-50499.

Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der Zustimmung des Verlages. Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61 — Printed in Germany.

## INFORMATIONEN- UND MARKETINGMANAGEMENT: BEDEUTUNG UND MISSDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

*Resultate von Untersuchungen bei kleinen und mittleren Unternehmen*

Von Dieter Pfister, Basel\*

### I. Ziel der Studie

Die im Jahre 1988 abgeschlossene Studie der Stiftung International Hightech-Forum Basel<sup>1</sup> hatte folgende Zielsetzungen:

- die Erarbeitung einer Bestandsaufnahme des praktizierten Informations- und Marketingmanagements von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in ausgewählten Branchen der Schweiz und Österreichs.
- die Untersuchung der Bewertung des praktizierten Informations- und Marketingverhaltens durch die ausgewählten KMU-Vertreter sowie die Analyse von deren Bedürfnissen und die Bedeutung der Unternehmenskultur.
- die Erarbeitung von praktischen Vorschlägen für ein zukunftsgerichtetes Informations- und Marketingmanagement bei den ausgewählten KMU-Gruppen sowie das Aufzeigen der Unterstützungsmöglichkeiten durch private Beratung und staatliche Institutionen.

### II. Eingrenzung des Themas

In der Studie wurden Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 20 bis 250 Personen untersucht. Der Hightech-Bereich stand zwar im Vordergrund, darf jedoch nicht isoliert betrachtet und auch nicht überbewertet werden.

\* lic. phil., Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses des International Hightech-Forum, Basel, tätig im Bereich Marketing, Kommunikation und Public Relations, Vizedirektor einer Public Relations-Firma in Arlesheim/Basel.

<sup>1</sup> Pfister, Dieter / Hillebrand, Günter / Zimmerli, Rolf: Hightech und Mittelstand. Technikorientiertes Informations- und Marketingmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart 1988. Die Studie ist ein Gemeinschaftswerk der IHB-Stiftung, des Österreichischen Forschungszentrums Seibersdorf bei Wien und des Instituts IHA-Investdata, Hergiswil.

Deshalb wurde eine Vergleichbarkeit bezüglich Branchen, Technologieintensität und Ländern angestrebt. Die Einschränkung bei den Branchen umfaßt die in der Schweiz und Österreich wichtigen technik- und produktionsorientierten Branchen.

- Maschinen- und Apparatebau,
- Elektrotechnik/Elektronik und Kommunikationstechnik,
- Chemie und Kunststoffe.

Im Schweizer Teil der Studie wurden diese Branchen dem Grafischen Gewerbe und der Verpackungsindustrie vergleichend gegenübergestellt.

Bei der Technologieintensität wäre zu unterscheiden zwischen High-, Middle- und Lowtech. Die Einstufung erfolgte produktbezogen und mittels Selbsteinschätzung durch die Befragten.

Beim Schweizer Teil der Studie dienten als Basis für die Informationsbeschaffung die Unternehmen, die sich oft aus mehreren Betrieben zusammensetzen. Die Zuordnung eines Unternehmens mit mehreren Betrieben in andersartigen Branchen wurde entsprechend dem Schwergewicht der wirtschaftlichen Tätigkeit vorgenommen. Die österreichische Untersuchung bezieht sich auf Betriebe.

Insgesamt wurden in der Schweiz 600 Telefoninterviews mit F & E-Verantwortlichen und 70 persönliche Intensiv-Interviews durchgeführt. In der Folge werden nur die Resultate des Schweizer Teils der Studie erörtert.

### III. Informationsmanagement

Die wichtigste Möglichkeit der Befragten, sich über Produkte, Kundschaft und Konkurrenz zu informieren, besteht in der Kontaktnahme mit der eigenen Verkaufsabteilung. Ferner spielen die telefonischen oder persönlichen Kontakte zu Kunden oder Nicht-Kunden sowie Kundenreklamationen diesbezüglich eine wichtige Rolle. Weitere wichtige Informationsmöglichkeiten sind: Fachzeitschriften, Fachbücher, Messebesuche und Kontakte zu Branchenkollegen.

Die Wirtschaftspresse, externe Tagungen und Seminare sowie in beschränktem Maße auch Hochschulkontakte und Verbandsstatistiken haben insgesamt eine gewisse, wenn auch nicht übermäßige Bedeutung.

Was die Kontakte zu Hoch- und Fachhochschulen betrifft, so verfügen 78 Prozent der befragten Hightech-Unternehmen über derartige Beziehungen. Die beiden Eidgenössisch-Technischen Hochschulen stehen dabei deutlich im Vordergrund. Der Technologietransfer scheint also in diesem zentralen Bereich besser zu funktionieren als oft vermutet wurde.

Bringt man die Unternehmensgröße, Technologieintensität und Branche/Produktpalette zueinander in Beziehung, so stellt man fest, daß bei kleinen Lowtech-Unternehmen die Zufriedenheit mit dem begrenzten Informationshorizont und der -versorgung groß ist. Das liegt in der Verhaltensweise der Marktnischen-Bearbeiter begründet, deren Erfolg weniger von der Informationsbreite als von der Tiefe abhängt, namentlich in bezug auf die Spezialwünsche seiner Kunden.

Je größer die Firma und je höher die Technologieintensität, desto anspruchsvoller ist die Entscheidungsfindung. Da ein breiteres Marktsegment betrachtet wird und die Kundenbeziehungen weniger direkt sind, wird auch die Informationsbeschaffung komplexer, aufwendiger und der Beitrag externer Unterstützung wichtiger.

Bei den mittleren Middle- und Hightech-Unternehmen wird ein Kompromiß gesucht zwischen der Marktnischenstrategie der Kleinen und den Strategien der Großen, die immer mehr versuchen, Individuallösungen anzubieten. So nimmt der Druck der Großen auf die Mittleren zu, was die Kleinen veranlaßt, immer tiefer in die Marktnischen einzudringen. Der Informationshorizont der Kleinen muß sich also zwangsläufig verengen, was demnach aber wenig mit der mangelnden Informationsversorgung oder Kapazitätsgrenzen zu tun hat.

Schließlich ist auf die Wichtigkeit der Unterscheidung zwischen den Bedürfnissen der kleinen und denen der mittleren Unternehmen hinzuweisen. Oft werden in der wissenschaftlichen und namentlich auch politischen Diskussion viele Probleme der kleinen und mittleren Unternehmen ohne Differenzierung behandelt. Wie die Resultate unserer Untersuchung zeigten, muß aber bei den hier relevanten Aspekten eine Unterscheidung vorgenommen werden. Die Grenzlinie zwischen kleinen und mittleren Unternehmen läßt sich relativ eindeutig bei 100 Beschäftigten ziehen (plus/minus 25 Personen).

Bei Hightech-Firmen wären so 53 Prozent als kleine und 47 Prozent als mittlere Unternehmen einzustufen. Dabei weisen mittlere Hightech-Firmen intensivere und internationalere Kontakte zu Hochschulen und Forschungsinstituten auf und sind deutlich aufgeschlossener gegenüber Weiterbildung und Seminarbesuchen als die Kleinunternehmen.

#### IV. Marketingmanagement

40 Prozent der befragten KMU verfügen über eine Marketingabteilung. Bei etwas mehr als 50 Prozent dieser Unternehmen nimmt die Abteilung eine Linienfunktion wahr. Das ist abhängig von der Ausbildung der Firmenleitung: Unternehmen, deren Leiter handwerklich ausgebildet sind, verfügen

eher über keine Marketingabteilung und wenn, dann wird sie in der Regel als Stabsstelle geführt.

Bei Firmen mit 20 bis 49 Beschäftigten ist die Marketingabteilung häufiger eine Stabsstelle, im Gegensatz zu den größeren Unternehmen, wo sie häufiger Linienfunktionen inne hat.

Für Firmen mit Marketing- und/oder F & E-Abteilung ist die Herstellung von Produkten nach speziellen kundenspezifischen Angaben meist unbedeutend.

Nach dieser Erörterung einiger Aspekte des Informations- und Marketingmanagements von KMU stellt sich die Frage, wie das Zusammenspiel der behandelten Komponenten geregelt wird. Hier nun ist die Unternehmenskultur und deren Steuerung durch die Corporate Identity von zentraler Bedeutung.

#### V. Bedeutung und Mißdeutung der Unternehmenskultur: von der Heilslehre zur heillosen Leere?

Die Bedeutung der Kultur, der Werte, Normen und Verhaltensweisen für alle Lebensbereiche — auch Unternehmen — war immer unbestritten und wohl nur für einige einseitig ausgebildete Ökonomen neu. Die seit Beginn der achtziger Jahre zuweilen inflationäre Verwendung des Begriffs „Unternehmenskultur“ wurde sowohl vom gestandenen Praktiker wie auch vom sensibleren Wissenschaftler nicht kritiklos hingenommen. So schrieb Seidel 1987: „Das Thema Unternehmenskultur ist aber zu wichtig, um als Mode vermarktet und so verwirtschaftet zu werden. ... Wir brauchen das Konzept der Unternehmenskultur als wichtiges Gestaltungsingrediens für die große Arbeit an der herauskommenden Kommunikationsorganisation. Wir brauchen das Konzept schließlich in noch umfassenderer Beziehung beim Bemühen um eine ökologisch orientierte und verpflichtete Unternehmensführung. ... Es gibt ... an der Unternehmenskultur durchaus etwas grundsätzlich zu innovieren: Die größte Kulturaufgabe ist in der gegenwärtigen Lage die Natur.“<sup>2</sup>

Die Resultate unserer Untersuchung bezüglich der Bedeutung der Unternehmenskultur werden durch die Studie von Fröhlich<sup>3</sup> vertieft und untermauert. Die Autoren halten unter anderem folgende Thesen fest:

— „Werte, Moral und Ethik sind erfolgreicher Unternehmensführung nicht nur nicht hinderlich, sondern vielmehr Erfolgsbedingung.

<sup>2</sup> Seidel, Eberhard: Unternehmenskultur. Warnung vor der Selbstzerstörung eines Konzeptes, in: Zeitschrift für Organisation 5/87, Gießen 1987, S. 298.

<sup>3</sup> Fröhlich, Erwin: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988.

- Erfolgreiche Unternehmer bekennen sich häufiger zu hierarchischer Ordnung und Organisation.
- Erfolgreiche Unternehmer suchen bewußter das Optimum zwischen Bewährtem und Fortschritt zu Neuem.
- Die Auffassung, die Eigengesetzlichkeit des Wirtschaftslebens entbinde die Unternehmer mancher Verpflichtungen der geltenden Rechtsordnung gegenüber, entspricht weniger dem Denken und Handeln der erfolgreichen als dem der erfolglosen Unternehmer.
- Es sind vor allem die Unternehmer oder Manager selbst und die als „Unternehmenskultur“ glaubhaft vorgelebten Werte, die letztlich den Erfolg ausmachen.“<sup>4</sup>

Zunächst bleibt festzuhalten, daß es natürlich keine gänzlich unkultivierten Menschen und Unternehmen gibt, daß es also nicht darum geht, ob das Handeln wertgeleitet ist oder nicht, sondern von welchen Werten es bestimmt wird. Ethisch richtiges Handeln besteht darin, jene Werte als handlungsleitend zu wählen, zu deren Verwirklichung ein höheres Maß an ethischer Energie notwendig ist. Der Energiebedarf zeigt an, daß der betreffende Wert einen höheren Rang für das Individuum einnimmt als die anderen zur Auswahl stehenden Werte.

Den weniger kultivierten Unternehmer kennzeichnet demnach, daß er bei konkreten Entscheidungen nicht nach den höchsten Werten strebt, denn: dies kostet ihm zuviel Denkanstrengung, Zeit und Geld bei der Umsetzung. Er hat eine verengte Weltsicht, betrachtet vor allem seine Betriebswirtschaft und nicht auch das Umfeld, die Gesellschaft und Natur. Die Rechnung für die schlechten Folgen seines Tuns wird einfach externen Instanzen zur Begleichung überlassen, dem Staat oder gemeinnützigen Institutionen. Dafür bezahlt man ja Steuern.

Es ist kein Zufall, daß die Diskussion über Unternehmenskultur dann einsetzte, als der Staat die Folgen dieser Auslagerung von innerhalb der Unternehmen entstandenen Kosten nicht mehr tragen und bezahlen konnte und mittels Verursacherprinzip den Unternehmer wieder zur Kasse bat. Hier begann es sich nun — auch finanziell — zu lohnen, tiefer über die Konsequenzen unternehmerischen Handelns nachzudenken: Auch eine Rückkehr zur Kultur und höherem wertgeleiteten Denken und Handeln geschieht nicht ohne Druck.

Unter diesem Druck und den immer sichtbareren Konsequenzen von unkultivierten Handlungsweisen kam es zu einer Sensibilisierung der ökonomischen Eliten für die skizzierten Fragestellungen. Unzählige Dissertationen, Studien, Aufsätze, Referate etc. wurden diesen Themen gewidmet.

<sup>4</sup> a. a. O., S. 166.

Der Kulturtransfer<sup>5</sup> ist nach wie vor in vollem Gang. Dabei ist man sich über die Bedeutung des umweltbewußten Wirtschaftens und von Corporate Identity-Konzepten grundsätzlich ziemlich einig.

Eine große Leere und Frustration ist aber heute immer mehr zu spüren, wenn es darum geht, Unternehmenskultur-Konzepte umzusetzen. Folgende Aspekte können dafür verantwortlich sein:

- Komplexität: Unternehmenskultur und deren Entwicklung im Sinne von Corporate Identity läßt sich nicht en bloc kaufen. Eigentlich ist sie Chef-sache. Der aber hat so wenig Zeit ...
- Inhalt: Daß Kultur mit Werten, Normen, Verhaltens- und Handlungsweisen zu tun hat, konstatieren immer alle — um gleich weiterzugehen zur Frage, wie das alles zu kommunizieren wäre. Die jetzige Leere der Unternehmenskultur-Diskussion ist namentlich eine Inhalts-Leere. Dadurch ist sie so harmlos und nichtssagend geworden, daß auch das weniger kultivierte Unternehmen mitreden kann ...
- Kommunikation: Mangels Inhalt ist die Kommunikation von Unternehmenskultur zur Kommunikation von Kommunikationskultur geschrumpft. Letztere ist sicher wichtig, jedoch: Der Mensch lebt nicht vom Wort allein ...
- Organisation: Unternehmenskultur ist abteilungsübergreifend. Mit deren Weiterentwicklung haben — neben dem Unternehmer — die Marketing-, PR- und Personalabteilung sowie auch F & E zu tun. Da aber all diese Abteilungen wiederum über andere Ansätze und Instrumente verfügen, ist eine Kooperation und Koordination nicht einfach herzustellen. Somit fühlt sich jeder und niemand zuständig ...
- Fristigkeit: Die Erfolgsmessungsperioden werden immer kürzer. Kultur und deren Veränderung stellen einen langfristigen, oft nicht direkt meß- und nicht abschließbaren Prozeß dar. Das verwirrt namentlich die Buchhalter, und so werden manchmal schon schnell die Rotstifte zum Streich-einsatz gewetzt ...

Die interne Vermittlungsarbeit ist auch deshalb so frustrierend, weil von innen gesehen die Differenzen zwischen Sein und Schein viel stärker spürbar sind als von außen betrachtet. Ehrlichkeit, also die Verhinderung dieses Auseinanderklaffens, steht deshalb als Postulat im Zentrum. Die Mitarbeiter/innen aller Stufen sind hier äußerst sensibel. Damit wächst der Druck auf die Führung von innen, aber auch von außen enorm. Die Scheu, bei der Kulturdiskussion wirklich zur Sache zu kommen, nämlich vertieft und zu-

<sup>5</sup> s. Pfister, Dieter: Zukunftsperspektiven von Kulturförderung und -sponsoring: Anforderungen an ein erweitertes kulturelles Selbstverständnis des Unternehmers, in: Unsere Kunstdenkmäler, Zeitschrift der Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte 3/89, Bern 1986, S. 1 ff.

kunftsorientiert wertbezogen zu handeln und zu begründen, weshalb man diese und jene Entscheidung getroffen hat, rührt daher, daß man spürt, in einem tieferen Sinne verwundbarer geworden zu sein als früher. Die buchhalterische Begründung „abgelehnt, weil zu teuer“ oder „beschlossen, weil rasch gewinnbringend“ genügt allein nicht mehr.

Ehrlichkeit kommt auch als Übereinstimmung von Inhalt und Form zum Tragen: Gestaltung der Corporate Communication im Sinne von Corporate Design, Raumgestaltung bis hin zur Kunstförderung<sup>6</sup> muß eben passen zu den Menschen, die ein Unternehmen repräsentieren und zur Corporate Identity, sonst wirkt dies schnell lächerlich.

Die Steuerung der Unternehmenskultur nach den Corporate Identity-Vorstellungen ist bei kleinen und mittleren Unternehmen etwas einfacher umzusetzen als bei Großkonzernen, weil hier die prägenden Persönlichkeiten besser sichtbar und die Firmen überblickbarer sind. Wichtig ist bei der Umsetzung die Unterscheidung zwischen den anzustrebenden Zielen. Dabei handelt es sich meist entweder um

- eine tiefgreifende Umorientierung (Dynamisierung, Reorganisation, Entwicklung neuer Produkte und Märkte, Veränderung der Eigentumsverhältnisse) oder
- eine Kurskorrektur (Veränderungen namentlich bei Verankerungsgrad, Übereinstimmungsausmaß und Systemvereinbarkeit<sup>7</sup>) oder
- eine kontinuierliche Weiterentwicklung (Verbesserungen bei Corporate Communication und Corporate Design).

Je nach Zielsetzung sind Umsetzungs-Maßnahmen zu wählen, von der Schulung über die interne und externe Kommunikation bis hin zur Personalpolitik. Dabei muß auf das Vorhandene aufgebaut werden. Hier ist Maßarbeit bei der Konzeption und Realisation erforderlich. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte, aber genügend interessante Beispiele aus der Praxis, welche umsetzungs-frustrierten Theoretikern weiterhelfen können<sup>8</sup>.

Schließlich bleibt im Blick auf die Beziehungen zwischen Informations- und Marketingmanagement sowie Unternehmenskultur festzuhalten, daß nicht einzelne Komponenten wie Führungsstil, effizientes Informationsmanagement etc. einzeln und allein als im wesentlichen erfolgsfördernd betrachtet werden dürfen, sondern die Übereinstimmung zwischen diesen Komponenten und die Steuerung über die Unternehmenskultur von Bedeutung ist.

<sup>6</sup> s. meinen Beitrag in: *Lux*, Peter G. C.: Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?, Basel 1989.

<sup>7</sup> *Heinen*, Edmund: Unternehmenskultur, München 1987, S. 26 f.

<sup>8</sup> s. *Lux*, Peter G. C.

## Literatur

- Aiginger*, Karl / *Tichy*, Gunther: Die Größe der Kleinen, Wien 1985. — *Bornett*, Walter / *Neubauer*, Herbert: Innovationshemmnisse in Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1986. — *Deal*, Terrence E. / *Kennedy*, Allen: Corporate Cultures, Readings 1982. — *Drucker*, Peter F.: Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985. — *Fröhlich*, Erwin: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988. — *Heinen*, Edmund: Unternehmenskultur, München 1987. *Hillebrand*, Günter u. a.: Kooperationsmöglichkeiten Jungunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen, Österr. Forschungszentrum Seibersdorf, Wien 1986. — *Kobi*, Jean-Marcel / *Wüthrich*, Hans A.: Unternehmenskultur, verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg 1988. — *Lux*, Peter G. C. u. a.: Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?, Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft, Bd. 1, Art'econ Hrsg., Basel 1989. — *Nydegger*, Alfred / *Oberhänsli*, Herbert u. a.: Investitionen und Innovationen in kleineren Industriebetrieben, Schweizerisches Institut für Außenwirtschaft St. Gallen, Diessenhofen 1983. — *Pfister*, Dieter: Zwischen Engagement und Repräsentation, in: Blick durch die Wirtschaft / Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5. 8. 1983, Frankfurt 1983, S. 1/7. — *Pfister*, Dieter: Unternehmenskultur und Kunstförderung, in: Basler Magazin / Basler Zeitung, 18. 6. 1988, Basel 1988, S. 12/3. — *Pfister*, Dieter u. a.: Hightech und Mittelstand, Veröffentlichungen der Stiftung International Hightech-Forum Basel, Bd. 4, Stuttgart 1988. — *Pfister*, Dieter: Zukunftsperspektiven von Kulturförderung und -sponsoring: Anforderungen an ein erweitertes kulturelles Selbstverständnis des Unternehmers, in: Unsere Kunstdenkmäler, Zeitschrift der Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte 3/89, Bern 1989, S. 1ff. — *Rousseaux*, Nicolas: Le culte de l'entreprise, Paris 1988. — *Späth*, Lothar u. a.: Technologietransfer in Konzeption und Praxis, Veröffentlichungen der Stiftung International Hightech-Forum Basel, Bd. 3, Stuttgart 1987. — *Tietz*, Bruno: Wege in die Informationsgesellschaft, Stuttgart 1987. — *Uray*, Heinrich: Informationsverhalten in österreichischen Unternehmen, Diss. Graz 1979.

## Summary

### Information and Marketing Management: Significance and Misinterpretation of Corporate Culture

Studies concludes in 1988 by the International Hightech-Forum Foundation, Basle, aimed to draw up an inventory of information and marketing management as it was actually practised by SMEs of selected sectors — particularly in the field of high technology — in Switzerland and Austria. Moreover, the appraisal of information and marketing behaviour by selected SME representatives was examined. Finally, these representatives' requirements were analysed, and the significance of corporate culture was examined.

As far as contacts with universities and specialist colleges are concerned, 78 % of the Swiss high-technology companies surveyed have such relations. Technology transfer would appear to work more efficiently than may have been assumed.

Moreover, the importance of differentiating between the requirements of small and those of medium-sized enterprises must be pointed out. The borderline between the two is relatively clear at about 100 employees.

Subsequent to the explanation of some aspects of information and marketing management, the question must be asked how the interplay between the various components dealt with can be coordinated. In this respect, corporate culture and the way in which it is controlled by corporate identity are of crucial importance.



