

hr TEAM Aufsatz



**Konkretisierung von Werten zur
Steigerung des Unternehmenserfolges**

Konkretisierung von Werten zur Steigerung des Unternehmenserfolges

Autor: Andreas Werner
 (hr TEAM)

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Konsequenzen des Wertewandels in der Gesellschaft	3
2. Begriffsdefinition	4
3. Der Wertebegriff im unternehmerischen Zusammenhang	5
4. Beitrag von Unternehmenswerten für die Kundenfaszination	6
5. Vorgehensweise zur Wertefindung und Realisierung von Unternehmenswerten	10
5.1 Vorgespräch mit der Geschäftsleitung	10
5.2 Workshop zur Wertefindung	11
5.3 Workshops in allen Bereichen und Abteilungen	11
5.4 Endgültige Festlegung der Unternehmenswerte	12
5.5 Realisierung der Unternehmenswerte	12
6. Beispiele für Unternehmenswerte	13
7. Zusammenfassende Betrachtung	16

1. Konsequenzen des Wertewandels in der Gesellschaft

In den letzten Jahren ist ein deutlicher Wertewandel zu beobachten. Die puritanischen Werte „Fleiß“, „Gehorsam“ etc. verlieren an Bedeutung. Der Verfall alter Werte bringt eine zunehmende Orientierungslosigkeit bzw. Individualisierung der Wertvorstellungen mit sich.

Es lassen sich für die Gesellschaft und damit auch für Unternehmen kaum noch einheitlich gültige Werte identifizieren. Einige Autoren sprechen sogar davon, dass es keine Werte mehr gibt, sondern nur noch Wertezitate.

Es ist in vielen Bereichen eine zunehmende Sinnlosigkeit, Konfusion bis hin zur allgemeinen „Depression“ spürbar.

Um die Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten, ergibt sich daraus die Chance und die Pflicht für Unternehmen, Mitarbeitern durch die Gestaltung und Konkretisierung von Unternehmenswerten einen Rahmen und damit Sicherheit zu bieten.

Welche Bedeutung Werte für Unternehmen haben und wie sie erarbeitet werden können, zeigt der nachfolgende Beitrag.

2. Begriffsdefinition

Um dem babylonischen Begriffswirrwarr, welcher häufig in der Managementliteratur zu finden ist, entgegenzuwirken, werden zunächst die wichtigsten verwendeten Begriffe definiert.

Als Arbeitsgrundlage für den nachfolgenden Artikel sollen zwei Definitionen des Wertebegriffs weiterhelfen.

Nach Kant sind Werte „spezifische Beschaffenheiten, die zur Hochschätzung würdig machen; spezifische positive Qualitäten, die Norm- und Soll-Charakter haben“.

Eine Wertedefinition nach Brockhaus lautet: „Werte sind Eigenschaften von Dingen und Sachverhalten, die zum Ziel menschlichen Strebens werden können.“

Unternehmenswerte sind die Grundsubstanz einer Unternehmensphilosophie. Letztere sei hier wie folgt definiert:

Die Unternehmensphilosophie ist die Gesamtheit der angestrebten Werte und Normen. Sie ist die Grundlage für qualitative Ziele und das gedankliche Prinzip für die Gestaltung der Handlungen der im Unternehmen tätigen Menschen nach innen und außen. Sie beeinflusst damit die Unternehmenskultur und die Rollen der Mitarbeiter.

Das jeweilige Image eines Unternehmens gibt Informationen über den Realisierungsgrad der Unternehmensphilosophie.

Abzugrenzen sind die Unternehmensphilosophie und die Werte von der Unternehmenskultur, welche wie folgt definiert ist:

Die Unternehmenskultur ist die Summe der in einem Unternehmen gelebten Werte und Normen sowie die Gewohnheit, was falsch bzw. richtig, verboten bzw. erlaubt, wertlos bzw. wertvoll ist. Sie beinhaltet auch die nicht gewollten, aber gelebten Eigenwilligkeiten und Verhaltensweisen.

3. Der Wertebegriff im unternehmerischen Zusammenhang

Um erfolgreich am Markt zu agieren, an Ausstrahlung zu gewinnen und damit Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter und Kunden in umkämpften Märkten zu begeistern, sind Unternehmenswerte eines der förderlichsten Instrumente.

In den letzten Jahren hat die Diskussion über den Wertebegriff vor allem auch im unternehmerischen Zusammenhang stark zugenommen. Diese Debatte im Rahmen des nachfolgenden Aufsatzes aufzugreifen, würde zu weit führen. Es soll jedoch die Bedeutung von Unternehmenswerten zumindest praxisspezifisch geklärt werden.

Die Unternehmensziele legen fest, **was** erreicht werden soll, während die Unternehmenswerte für alle Beteiligten im Innen- und Außenverhältnis definieren, **wie** Ziele erreicht werden sollen. Dabei müssen Werte im unternehmerischen Zusammenhang für Mitarbeiter und Kunden klar verständlich, praxisnah und realisierbar gestaltet sein. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen. Ethische Gesichtspunkte, wie sie etwa in Morallehre und Philosophie vertreten werden, eignen sich für die Unternehmensgestaltung wenig. Notwendig sind Leitbilder für eine pragmatische Verhaltenssteuerung, die der Einzelne im realen Umfeld des Unternehmens in seinem Denken und Handeln als wertvoll berücksichtigt und berücksichtigen soll.

Sind die Werte aufeinander abgestimmt und unterstützen sie die Ziele, so entsteht die Grundlage für das Phänomen, dem sich dieser Aufsatz aus unterschiedlichen Richtungen nähert: eine Anziehungskraft, die das Unternehmen zu etwas Besonderem macht.

Wie die Unternehmenswerte dargestellt werden können, zeigt das folgende Beispiel von Werten eines Unternehmens an deren Definition:

Gemeinschaftlich:

Darunter verstehen wir die Art der Beziehung zwischen den verschiedenen Mitarbeitern im Unternehmen, aber auch die Beziehung zu unseren Geschäftspartnern; wir sind freundlich, fröhlich, helfen durch Beratung und verhalten uns fair, wir freuen uns über gemeinsam erreichte Erfolge. Aus all dem resultieren tragende Beziehungen innerhalb des Unternehmens und mit unseren Partnern.

Ideenreich:

Wir suchen immer wieder neue, andersartige Lösungen und gehen unvoreingenommen an Aufgaben und neue Ideen heran.

Bewusst:

Wir gehen planend und überlegend vor und arbeiten rationell. Wir sind in dem, was wir tun, sicher und streben nach langfristigen Erfolgen.

4. Beitrag von Unternehmenswerten für die Kundenfaszination

Jeder Mensch wird bewusst oder unbewusst von Werten bestimmt, die sein Handeln leiten. Diese Werte prägen seine Einstellung in seinen Rollen und sind der Bewertungsmaßstab für die eigene und fremde Leistung. Anhand eines Beispiels lässt sich dies aufzeigen:

Für einen Vorgesetzten kann der Wert „schnell“ bewusst oder unbewusst wichtig sein. Anhand dieses Wertes wird er das Verhalten seiner Mitarbeiter und Zulieferer „bewerten“. Stellen Sie sich bitte weiterhin vor, das Verhalten eines Mitarbeiters in der gleichen Abteilung wird vom Wert „gründlich“ geprägt.

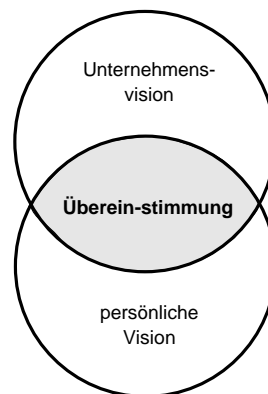
Der Vorgesetzte wird aufgrund seines Wertes stets dem soeben zitierten Mitarbeiter sagen, dass dieser zu langsam, zu detailgetreu und aufwendig agiert. Der Mitarbeiter wird hingegen das Verhalten seines Vorgesetzten als oberflächlich, Suche nach der schnellen Lösung, wenig detailliert etc. beurteilen.

In gleicher Weise, wie die Führungskraft und der Mitarbeiter sich gegenseitig „beurteilen“, werden auch die Kunden und Zulieferer bewertet. So entsteht in diesem Beispiel ein uneinheitliches, disharmonisches Auftreten und Verhalten nach innen, untereinander, aber auch nach außen zum Kunden.

Ein einheitliches, vom Unternehmen definiertes und kommuniziertes Wertesystem bietet hier Abhilfe. Anhand von Unternehmenswerten kann für die Innen- und Außenwirkung festgelegt werden, wie z. B. Qualität und Arbeitsleistung gestaltet werden sollen. Diese Einheitlichkeit (die gemeinsamen Werte) schafft, wenn sie hinreichend vermittelt und kommuniziert wird, einen sicheren Handlungsrahmen für alle Beteiligten.

Gerade als Konsequenz aus dem feststellbaren Wertewandel in der Gesellschaft wird es immer wichtiger, Mitarbeitern und Kunden einen erkennbaren Bezugsrahmen zu bieten.

Mitarbeiter suchen Resonanz



In der Unternehmensvision möchte der Mitarbeiter seine eigenen Sehnsüchte - sich selbst - wiederfinden!

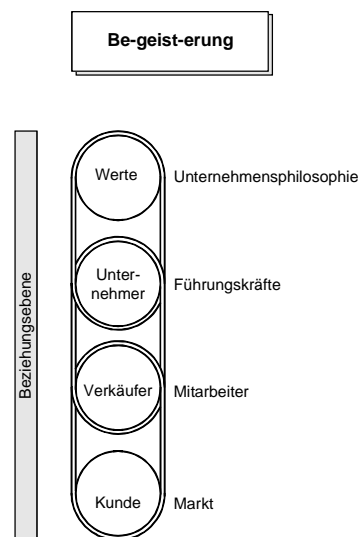
chr-0070.grf

Menschen (z. B. Mitarbeiter und Kunden) suchen gerade in der heutigen Zeit nach Sicherheit und Chancen zu einer Orientierung und damit nach einer Resonanz, die durch die Übereinstimmung der persönlichen Werte des Einzelnen mit den Werten des Unternehmens erreicht werden kann. Diese Resonanz bietet vielseitige Möglichkeiten. Durch klar definierte Unternehmenswerte hat das Unternehmen die Chance, einen Mitarbeiter auszuwählen, der diesen Werten entspricht. Ebenso ermöglichen publizierte Werte dem Mitarbeiter zu erkennen, ob die Vorgehens- und Verhaltensweisen, welche aus den Unternehmenswerten abgeleitet werden können, bei ihm persönliche Resonanz auslösen und damit zu ihm passen.

Auch Kunden suchen nach dieser positiven Resonanz. Der Slogan von AUDI: „Vorsprung durch Technik“ oder die Botschaft der Hamburg Mannheimer: „Der Freund an Ihrer Seite“ transportierten Wertvorstellungen, nämlich Technik und Verlässlichkeit auf der einen und persönliche Beziehungen sowie partnerschaftlicher Umgang auf der anderen Seite. Diese Werte sollen beim Kunden Resonanz erzeugen, die dazu führt, dass er das jeweilige Unternehmen bzw. Produkt einem anderen vorzieht.

In einer Unternehmenskultur, welche von gemeinsamen Werten getragen wird, ist Begeisterung möglich. Im Gegensatz zu Kulturen, die mit komplizierten materiellen Entlohnungssystemen tendenziell eher Begelnderung erzielen. Begeisterung schafft eine gemeinsame Energie, welche in der Innen- und Außenwirkung Faszination auslösen kann. Zum einen wird Faszination durch die Einheitlichkeit im Auftreten erzielt, zum anderen schafft die äußerliche Einheitlichkeit im Verhalten gleichzeitig eine positive Energie, welche von allen Beteiligten ausgeht bzw. getragen wird.

Unternehmenswerte gelten für den Umgang aller Unternehmensmitglieder miteinander. Gleichzeitig ermöglichen sie Verhaltensleitlinien für das Auftreten beim und im Umgang mit dem Kunden. Durchgängig gelebt, ermöglichen Unternehmenswerte so die Abgrenzung z. B. einer Vertriebsmannschaft eines bestimmten Unternehmens von der eines anderen Unternehmens. Für den Kunden entsteht dadurch die Sicherheit zu wissen, woran er bei den ihn betreuenden Vertriebsmitarbeitern ist.



dtr-0073.caf

Wie auf der Graphik dargestellt ist, ermöglichen Werte einen „Treibriemen effekt“. Die durch das Leben der Werte entstehende Begeisterung geht dabei auf alle Unternehmensmitglieder und Bereiche über und prägt so auch die Kundenbeziehungen. Hier ist es besonders der Funke, der von einem Unternehmen über den Verkaufsinnen- und Außendienst zum Kunden überspringt und sich idealerweise auch am Markt positiv niederschlägt. Das besondere Merkmal einer Marke im Gegensatz zu einem No-name-Produkt ist, dass ein Markenprodukt mit Wertvorstellungen verbunden ist. Mit dem Produkt sind Vorstellungen und Bilder beim Kunden verknüpft, die positive Gefühle erzeugen und damit Faszination oder Begeisterung auslösen können. So kann ein Unternehmen ein positives, selbstgewolltes Bild am Markt etablieren.

Aus eigener Praxis erleben wir es immer wieder, wie faszinierend diese gemeinsame Basis im Auftreten und Verhalten aller Mitarbeiter auf Kunden wirken kann. Diese Faszination ist ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil, welcher auch im Rahmen von Preisargumentationen immense Chancen bietet, das eigene Unternehmen positiv und damit „wertvoll“ darzustellen.

In vielen namhaften Unternehmen hat sich gezeigt, wie viel Begeisterung für das eigene Unternehmen und das Produkt auch auf Seiten der Mitarbeiter entsteht, wenn alle eine klare Vorstellung der eigenen Werte haben.

Zusammengefasst bieten Unternehmenswerte, die Teil des Unternehmensleitbildes sind, folgende Vorteile:

- Schaffung eines gültigen Bezugsrahmens und damit Ermöglichung einer klaren Orientierung
- Vermittlung von Sinn des Unternehmens und Sinn der Arbeit
- Willenserklärung in Bezug auf Verhaltensweisen und Einstellung
- Gründe für unternehmerischen Optimismus
- Gründe für Selbstbewusstsein und Stolz
- Die Reaktionsweise des Unternehmens auf den Wertewandel
- Ermittlung einer Grundhaltung in Bezug auf den Umgang mit den Kunden und ihren Wünschen
- Klare Grundhaltung in Bezug auf die Unternehmenskommunikation (Werbung, PR, Schulungen, etc.)

5. Vorgehensweise zur Wertefindung und Realisierung von Unternehmenswerten

Im Folgenden sind grundsätzliche Schritte zur Erarbeitung, Definition und Realisierung von Unternehmenswerten beschrieben. Die einzelnen Maßnahmen richten sich nach der aktuellen Situation eines jeden Unternehmens und werden in ihren Inhalten, im Umfang und in der Anzahl individuell konzipiert und realisiert.

5.1 Vorgespräch mit der Geschäftsleitung

Zu Beginn des Prozesses zur Erarbeitung und Realisierung von Unternehmenswerten ist mit der Geschäftsleitung zu klären, welche Ziele mit der Konkretisierung von Unternehmenswerten verbunden werden sollen. Daher muss auch das Verhältnis zwischen den Unternehmenswerten und den Unternehmenszielen geprüft werden. Dies hilft, mögliche Widersprüche und Spannungsfelder frühzeitig auszuschließen. Es kann z. B. sein, dass der Wert „hochwertig“ dem Unternehmensziel, möglichst billig, unter hohem Kostendruck zu produzieren, entgegensteht. Der Wert „hochwertig“ kann Investitionen, Vorgehensweisen und Abläufe im Unternehmen nötig machen, die eine höhere Investition erfordern, als dies von den Unternehmenszielen her möglich ist. Führungskräfte haben in diesem Fall immer wieder damit zu kämpfen, die Qualität (welche zum Teil auch vom Kunden definiert wird) zu verbessern, ohne dabei Zeit/Geld für Qualitätssicherung oder Investitionen für hochwertige Maschinen aufbringen zu können.

Auch Unternehmensstrategie und -politik, die im Wesentlichen von der Geschäftsleitung bestimmt werden, sollten in dieser frühen Phase im Hinblick auf ihre Auswirkung auf die Unternehmenswerte mit einbezogen werden. Innerhalb dieser Vorgespräche bzw. Erarbeitungen mit der Geschäftsleitung werden Tendenzen und mögliche Richtungen sowie mögliche Ausschlüsse bei der späteren Erarbeitung der Unternehmenswerte festgehalten.

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, zusammen mit der Geschäftsleitung zunächst den Rahmen für die Unternehmenswerte festzulegen, diese aber noch nicht auszuformulieren. Da sich sonst nachgeordnete Führungsebenen, die später die Unternehmenswerte im Wesentlichen mittragen und multiplizieren, ausgeschlossen fühlen, sollten diese in einem zweiten Schritt die Unternehmenswerte konkretisieren. So kann verhindert werden, dass die spätere Realisierung der Unternehmenswerte in den einzelnen Bereichen und Abteilungen ins Stocken gerät bzw. gefährdet wird.

5.2 Workshop zur Wertefindung

In einem Schritt, der in Form eines Workshops zusammen mit der Geschäftsleitung und eventuell den Führungskräften sowie Repräsentanten des Bereiches Personal/Personalentwicklung durchgeführt wird, werden wesentliche Grundlagen und Inhalte für die Definition von Unternehmenswerten zusammengetragen bzw. erarbeitet.

Die Erarbeitungen zu den Unternehmenswerten beschreiben einen erwünschten Idealzustand für das Auftreten des Unternehmens und aller Unternehmensmitglieder in der Innen- und Außenwirkung. Gleichzeitig jedoch ist darauf zu achten, dass die Unternehmenswerte nicht zu weit von der aktuellen Unternehmenskultur entfernt sind. Dies könnte zur Folge haben, dass die Unternehmensmitglieder das Gefühl haben, dass „Wolkenkuckucksheime“ erbaut werden und von ihnen etwas gefordert wird, was sie nicht zu leben in der Lage und bereit sind. In dieser Phase werden Inhalte und Arbeitsdefinitionen zu den endgültigen Unternehmenswerten konkretisiert.

Es ist durchaus möglich, innerhalb dieser Phase die Werte endgültig zu definieren und sie später im Hinblick auf ihre Realisierung mit den Mitarbeitern zu besprechen.

5.3 Workshops in allen Bereichen und Abteilungen

Die bisherigen Erarbeitungen zu den Unternehmenswerten werden nun, z. B. in Form von Halbtagesworkshops, in allen Unternehmensbereichen und Abteilungen mit den Mitarbeitern besprochen. Dabei steht die Bedeutung und Realisierung der Unternehmenswerte für das alltägliche Verhalten nach innen und außen im Vordergrund. In den Workshops werden Vorgehensweisen (z. B. Gestaltung von Meetings, Konsequenzen für die Qualitätssicherung etc.) und Verhaltensweisen beschrieben und diskutiert, welche sich aus den Unternehmenswerten ergeben.

Das folgende Beispiel zeigt Erarbeitungen eines Unternehmens zu den Werten „menschlich“, „fortschrittlich“ und „korrekt“ sowie die jeweiligen Auswirkungen bzw. beobachtbaren Kriterien in den Bereichen Führen, Verkaufen und Werben. Die beobachtbaren Kriterien können in den Instrumentarien Führungsleitsätze, Verkaufsgrundsätze und Haus- und Warenpräsentationen dokumentiert werden.

Dieser Arbeitsschritt lässt sich mit den Fragen einleiten: „Welche Konsequenz haben die bisherigen Erarbeitungen zu den Unternehmenswerten für unser alltägliches Handeln? Wie können wir unsere Werte leben?“

5.4 Endgültige Festlegung der Unternehmenswerte

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Workshops in den einzelnen Unternehmensbereichen und Abteilungen kann es notwendig sein, weitere Erfahrungen und Kenntnisse in eine endgültige Definition der Unternehmenswerte einfließen zu lassen. Dieser Arbeitsschritt bietet auch den Vorteil, dass alle Mitarbeiter wirklich einbezogen werden, und dokumentiert, dass ihre Erfahrungen auch für die Zukunft des Unternehmens von hoher Bedeutung sind.

Innerhalb eines Arbeitskreises mit hierarchieübergreifender Zusammensetzung werden nun die Werte endgültig benannt.

5.5 Realisierung der Unternehmenswerte

Zur Realisierung und Etablierung der Unternehmenswerte empfiehlt es sich, möglichst vielfältige Informations- und Kommunikationsgelegenheiten zu nutzen, um die definierten Werte mit Leben zu erfüllen.

Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- Betriebsversammlung mit Präsentation der Unternehmenswerte
- Infowände in der Kantine und in zentralen Fluren
- Schriftliche Weitergabe der Unternehmenswerte etc.

Methoden, die einen Dialog zu Unternehmenswerten ermöglichen, sind u. a. folgende:

- Schaffung eines „Werte-Teams“, das die Aufgabe hat, die Unternehmenswerte immer wieder durch verschiedene Medien zu kommunizieren und einen Austausch mit den Mitarbeitern zu fördern
- Kurzworkshops in einzelnen Abteilungen, um Möglichkeiten zu erarbeiten, wie die Unternehmenswerte im Unternehmensalltag realisiert werden können
- Workshops mit bestimmten Zielgruppen, z. B. Vertrieb und Marketing, welche Vorgehensweisen und Instrumentarien für die Realisierung der Unternehmenswerte im Kundenkontakt konkretisieren

Die Realisierung der Unternehmenswerte ist ein nie abgeschlossener Prozess. Da die Werte ideales Verhalten beschreiben und Entwicklung nicht von heute auf morgen geschieht, ist es immer wieder notwendig, unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen, um die Unternehmenswerte intern zu „vermarkten“ bzw. mit Leben zu erfüllen.

6. Beispiele für Unternehmenswerte

Unternehmenswerte sollten so individuell wie ein persönlicher Fingerabdruck sein. Sie beschreiben im Idealfall die gewollte Einzigartigkeit des jeweiligen Unternehmens.

Aus diesem Grund ist es zielhemmend, wenn ein Unternehmen die Werte und Formulierungen eines anderen Unternehmens übernimmt. Selbst wenn die Erarbeitungen der Führungskräfte und Mitarbeiter denen eines anderen Unternehmens sehr ähneln, ist es dennoch ein großer Unterschied, ob die Unternehmensmitglieder die Werte selbst erarbeitet haben oder schriftlich „vorgesezt“ bekommen. Im letzteren Fall werden die Werte meist nicht von den Mitarbeitern selbst getragen, sondern existieren häufig als „gefühllose Hülle“ in Schubladen und Ablagesystemen.

In Werten, die gemeinsam erarbeitet wurden, stecken die Energie, das Engagement und das Ringen um ein gemeinsames Bezugssystem, welches in der Regel - wenn der Prozess nach der Konkretisierung der Werte aufrechterhalten wird - auch Früchte trägt.

Im Folgenden zeigen wir anhand von Beispielen, wie unterschiedlich Werte von Unternehmen formuliert sein können.

Beispiel der Ausformulierung von Unternehmenswerten aus der DV-Branche:

Partnerschaftlich

heißt für uns: Auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung konstruktiv zusammenzuarbeiten und uns im Team loyal nach außen zu verhalten. Dabei verhalten wir uns effizient und sichern so den Erfolg für alle Beteiligten.

Innovativ

heißt für uns: Unsere Lösungen sichern uns in der Zukunft technologische Führungskraft. Wir berücksichtigen in der Technologieentwicklung Markttrends. Wir achten gleichzeitig auf einen hohen Qualitätsstandard zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis.

Kompetent

heißt für uns: Wir entwickeln unsere fachlichen und sozialen Fähigkeiten erfolgsorientiert weiter. So nutzen unsere Kunden und unser Unternehmen stets aktuell das eigene Wissen und Können.

Die Werte eines Unternehmens müssen klar definiert und zu den Zielen des Unternehmens widerspruchsfrei sein.

Zu viele Werte führen zu Verwirrung und zu Konflikten, deshalb sollten für Wertesysteme idealerweise drei Werte genügen.

Die Ausformulierung der Unternehmenswerte muss sehr individuell gestaltet werden. Während in dem eben zitierten Beispiel aus der DV-Branche die Unternehmenswerte präzise ausformuliert werden, sind in nachfolgendem Beispiel aus dem Entsorgungsbereich die Werte eher stichwortartig definiert. Das nachfolgende Beispiel zeigt sehr deutlich die Verbindung der Unternehmenstradition mit den angestrebten Unternehmenszielen und repräsentiert für den geschulten Leser erkennbar den aktuellen Entwicklungsstand des Unternehmens.

Beispiele von Erarbeitungen zu Unternehmenswerten aus dem Entsorgungsbereich:

Sicher:

- Ein sicherer Entsorger muss zuverlässig, beständig und glaubhaft sein. Wir bieten unseren Kunden Sicherheit für heute **und** morgen.

Bodenständig:

- Wir sind in heimatlicher Region verwurzelt.
- Wir sind Ihr Partner im heimischen Bereich.
- Wir kennen uns.

Anders:

- Wir waren bürokratisch, standardorientiert und etwas träge.
- Heute und morgen beweisen wir Ihnen das Gegenteil - jetzt sollten Sie uns kennen lernen!

Auch anhand des unterschiedlichen Sprachgebrauches der zitierten Beispiele aus der DV-Branche und dem Entsorgungsbereich werden dem Leser sofort unterschiedliche individuelle „Welten“ aufgezeigt.

Das dritte Beispiel eines der bedeutendsten Unternehmen der Perlenbranche, die Firma Schoeffel, zeigt sehr deutlich, wie Unternehmenswerte auch die gewollte Produktwirkung unterstützen können. Dabei soll der Wert **begeisternd** folgendes Bild aufbauen:

Die Perle ist ein Schmuckstück, das von der Natur (der Muschel) in vollendeter Schönheit erschaffen ist. Wir stehen für diesen Wert, weil unsere Perlen begeisternd sind. Sie lösen Wünsche aus, ein Gefühl von Flair und Glück.



Unser Wert **konsequent** steht für geradlinig, klar, eindeutig und wegweisend.

Der Wert **exklusiv** bedeutet Einmalig- und Einzigartigkeit.

Im Verlaufe mehrerer Erarbeitungsphasen wurde die Realisierung dieser drei Werte konsequent in den Bereichen Produktgestaltung, Produktpräsentation, Umgang miteinander, Umgang mit Kunden am Telefon und persönlicher Umgang mit Kunden präzisiert. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass die Produktpräsentation, das Auftreten aller Vertriebsmitarbeiter (Kleidung und Verhalten) sowie der Umgang mit den Kunden von den Werten „begeisternd, konsequent und exklusiv“ getragen werden bzw. diese repräsentieren.

7. Zusammenfassende Betrachtung

Die Erarbeitung und Realisierung von Unternehmenswerten und die Interdependenzanalyse mit Zielen und Zielgruppenerwartungen stellen einen ganzheitlichen Ansatz dar. Ganzheitlich, weil Unternehmenswerte ein praxisnahes, durchgängiges Bezugssystem für alle Unternehmensbereiche und das Verhalten aller Unternehmensmitglieder bieten.

Es ist in der Tat faszinierend, wie Wertedefinitionen eine praxisnahe und sichere Basis für alle Aktivitäten eines Unternehmens bieten können. Damit leistet dieses Vorgehen einen entscheidenden Beitrag zur Imagebildung und Profilierung eines Unternehmens am Markt. Auch für den Aufbau eines No-name-Produktes zur Marke bieten Werte einen entscheidenden Vorteil, weil die Realisierung ganzheitlich und übergreifend möglich ist und vor allem auch das konkrete Verhalten der Vertriebsmitarbeiter mit einschließt. Viele Werbe- und Imagekampagnen berücksichtigen nur einen einseitigen Ausschnitt der Unternehmenskommunikation. Da sie häufig das Verhalten der Unternehmensmitglieder ausschließen, entstehen im Kundenkontakt häufig Brüche, nicht selten sogar Widersprüche, die dem Kunden auffallen. Es gibt viele Beispiele, wo die Werbung von Unternehmen dem Kunden etwas verspricht, was im Verhalten der Mitarbeiter nicht durchgängig ist oder gar nicht etabliert wird. Dadurch gehen nicht nur hohe Werbungskosten verloren, in Einzelfällen entsteht dadurch sogar ein Schaden für das Unternehmen, weil enttäuschte Kunden sich von diesem Unternehmen abwenden.

Die klare Definition von Unternehmenswerten erleichtert die Zusammenarbeit unter Kollegen, weil es einen eindeutigen Bezugsrahmen gibt. Für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung gibt es klare Kriterien für die Verhaltensrückmeldung und Fördermaßnahmen. Im Bereich Marketing und Vertrieb gibt es eine eindeutige Grundlage für gemeinsames Verhalten und das gesamte Auftreten am Markt (Werbung, Produktpräsentation etc.). Auch für die Produktgestaltung lassen sich klare Kriterien aus den Unternehmenswerten ableiten. So betrachtet, gibt es bisher keine alternative Vorgehensweise zum Werteprinzip, da es mit relativ geringem Aufwand einen so praxisnahen und klaren Bezugsrahmen bietet.

Noch globaler betrachtet, greifen Unternehmen mit Werten etwas auf, was die Gesellschaft in der heutigen Zeit nicht mehr in vollem Umfang bereitstellt, nämlich: Werte in „wertlosen“ Zeiten zu bieten. Sie bieten damit mehr als Produkte und Arbeitsplatzsicherheit. Sie bieten Orientierung, Sinn und Identität.