

UNTERNEHMENSLEITBILD
der KUGLER GmbH

VERSION 1.4

Inhaltsverzeichnis

03	WAS IST EIN BRAND?
05	DAS “WARUM” / PURPOSE
07	GOLDEN CIRCLE
11	VISION / LEUCHTTURMZIEL
13	MISSION / ZWECKE / DAS “WIE”
15	WERTE
18	HAUPTPRINZIPIEN
24	WAS IST DER USP?
26	WER SIND „OUR PEOPLE“?
28	FEEDBACK
36	VERGEHEN IN DER KUGLER GMBH
38	VERBRECHEN IN DER KUGLER GMBH



Was ist ein Brand?

Ein Brand ist die genaue Beschreibung, wer wir sind (Identität), was unsere Kunden von uns erwarten können und wie wir als Gruppe wahrgenommen werden wollen. Unsere Kunden wissen, was sie bekommen, auch wenn etwas Neues herauskommt. Sie brauchen es nicht extra „zu überprüfen“, denn sie wissen, dass das, was sie bekommen werden, ihren Erwartungen entsprechen oder sie übertreffen wird. Es beantwortet also die Fragen: “Wofür stehen die?” und “Wer sind die?”

Branding schließt natürlich die Vision, Mission, Werte, Prinzipien usw. mit ein. Es ist der Schirm, der all das überspannt. Der Brand ist also die DNA, die sich durch ALLES hindurchziehen muss: Social Media, Copywriting, Videos, Design, Content etc.

Ein Brand sichert uns einen Anteil im Kundengedächtnis. Und zwar bei den Leuten, die zu uns passen, die “our people” sind. Der Brand sollte sich von anderen unterscheiden und die richtigen Leute (nicht alle, sondern nur “our people”) emotional berühren und immer wieder ihre Erwartungen sprengen.

EIN BRAND MUSS

- ✓ **widerspruchsfrei,**
- ✓ **authentisch,**
- ✓ **nützlich,**
- ✓ **status-verbessernd und**
- ✓ **spannend sein.**

Widerspruchsfrei bedeutet: Das gesprochene/geschriebene Wort muss sich durch alle Abteilungen der Organisation konsistent hindurchziehen.

Ein Negativ-Beispiel wäre die Deutsche Bank mit ihrem Slogan: „Leistung aus Leidenschaft“. Wer mal die arroganten Banker der DB gesehen hat, fände den Slogan „Arroganz aus Leidenschaft“ viel widerspruchsfreier.

BEISPIELE FÜR BRAND

Wenn NIKE oder Apple ein Hotel machen würde, dann hätte man eine ziemlich gute Vorstellung davon, was einen erwarten würde. Wenn Marriott Hotels einen Turnschuh oder ein Smartphone machen würde, hätte man keine Ahnung, was einen erwartet. Das bedeutet: NIKE und Apple haben einen Brand, Marriott nur ein Logo.

WARUM DIESES DOKUMENT

Dieses Dokument hilft Dir, unseren Brand, unsere Unternehmensidentität kennenzulernen. Nimm Dir bitte genügend Zeit, um diese Inhalte zu studieren und zu “begreifen”. Dies ist wichtig, denn mit der Zeit haben wir verstanden, dass Menschen, die sich mit unserer Unternehmensidentität identifizieren können und genauso wie wir hinter unserer Vision, Mission, Werten und Prinzipien stehen, besonders erfolgreich mit uns werden. Sie gehen gerne zur Arbeit, machen ihren Job besser und leidenschaftlicher und produzieren allgemein bessere Ergebnisse. Genau das wünschen wir Dir auch!



ORIENTIERUNG

Das „Warum“ / Purpose

WAS IST DAS WARUM?

Das Warum beantwortet die Frage: „Warum tun wir das, was wir tun, eigentlich?“ Es ist der Grund, der uns antreibt, jeden Tag unser Bestes zu geben. Wenn Du Dich mit unserem Warum identifizieren kannst und genauso dafür brennst, wirst Du ein unermesslich wertvolles Teammitglied in diesem Unternehmen werden.

Mit einem klaren „Warum“, hinter dem Du stehst, fallen die Dinge leichter und es gibt Dir eine Art innere Kraft, die Dich Tag für Tag unterstützt und Dir hilft, auch durch schwierige Zeiten zu kommen. Wenn Du weißt, warum Du etwas tust, findet sich das Wie fast wie von alleine.

Mein Warum

JÖRG KUGLER

Bereits sehr früh stand für mich fest, dass ich die Firma meines Vaters übernehmen wollte. Mit Mitte 20 begann ich in unserer Firma mitzuwirken. Damals war es mein Traum aus der kleineren mittelständischen Firma eine riesige Weltfirma zu machen, die Millionen scheffelt. Das ist es heute nicht mehr.

Viel wichtiger ist es mir, etwas wirklich sinnvolles zu tun. Etwas, was die Menschheit und den Planeten voran bringt mit dem was wir hier tun!

Es erfüllt mich auch mit Dankbarkeit und Stolz, wenn ich mit meinen Mitarbeitern spreche und sehe, wie gerne sie bei uns arbeiten und sie sich mit der KUGLER GmbH identifizieren.

Heute habe ICH die Chance, etwas mit unserer Firma zur Gesellschaft beizutragen. Bei meinen Kollegen und deren Familien, mit dem was wir herstellen, für wen und vor allem zu welchem Zweck unsere Produkte verwendet werden.

Es macht einfach riesigen Spaß, mit unseren einzigartigen, ultrapräzisen Produkten unsere Kunden zu beliefern, damit sie extrem positives für die Menschheit und den Planeten bewirken können. Es fühlt sich dann für mich auch nicht mehr nach Arbeit an. Es ist eher so wie einen Iglu zu bauen als Kind, das war damals auch keine Arbeit.



ORIENTIERUNG

Golden Circle

WAS IST DER GOLDEN CIRCLE?

Der Goldene Circle ist ein Konzept vom Unternehmensberater und Autor Simon Sinek, welches besagt, dass der wahre Kern eines Unternehmens nicht sein Produkt oder Dienstleistung ist, sondern sein Zweck, also sein "Warum".

Der Golden Circle beantwortet 3 Fragen

(in dieser Reihenfolge!)



1. WHY

Warum gibt es dein Unternehmen?



2. HOW

Wie willst du dein Ziel erreichen?



3. WHAT

Was liefert dein Unternehmen

Die meisten erfolgreichen Unternehmen achten bei der Außenkommunikation sehr genau auf die Einhaltung des Golden Circle: Sie starten immer zuerst mit dem "Why". Danach folgt das "How" und erst danach das "What".

Unerfolgreiche Unternehmen dagegen machen meist genau das Gegenteil. Sie sagen zuerst, was sie produzieren, dann wie sie es produzieren, und warum sie es überhaupt tun, ist meist gar nicht bekannt.

Damit Du nicht in diese Falle tappst, siehst Du nachfolgend den Golden Circle unseres Unternehmens.

Unser Golden Circle



WAS TREIBT UNS AN?

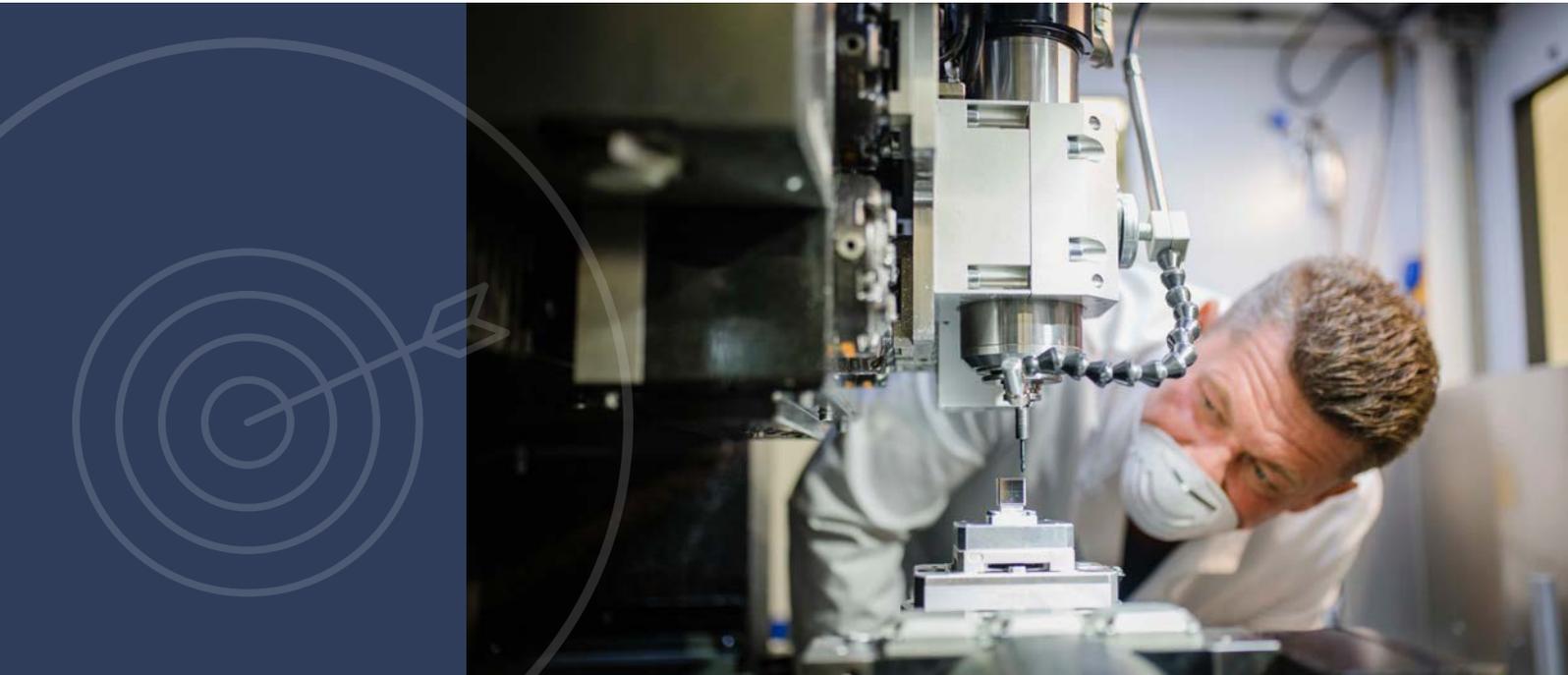
Why

Wir sind der festen Überzeugung, dass fortschrittliche Technologien der Schlüssel sind, um einige der größten Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Ob Bekämpfung von Hungersnot, Besiegen der Blindheit, Erforschung des Weltalls, autonomes Fahren oder höhere Energieausbeute bei Solarpaneele.

Unsere Fertigungsverfahren sind dafür unverzichtbar.

Dabei ist die freie Entwicklung unserer Kollegschaft von zentraler Bedeutung. Alle sollen sich bei uns wohlfühlen. Wer bei uns arbeitet, soll für sich einen außerordentlichen Mehrwert schöpfen. Es bereitet uns Freude einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Unser Golden Circle



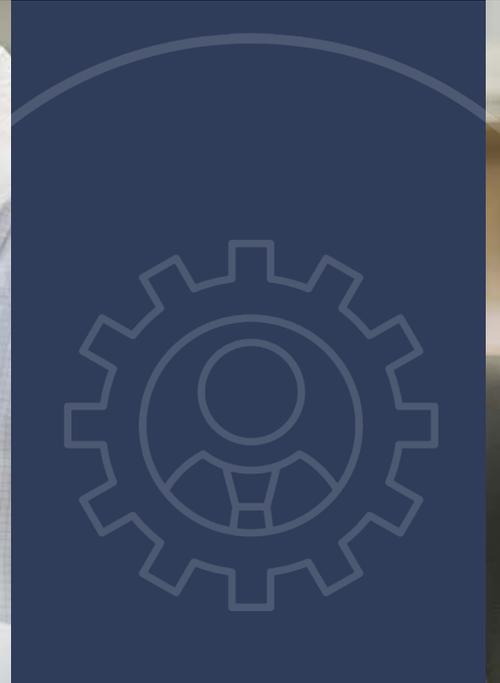
WIE GEHEN WIR VOR, UM DAS ZU TUN, WAS WIR TUN?

How

Wir beliefern Spitzentechnologiefirmen aus unterschiedlichen Branchen, die Schlüsseltechnologien umsetzen. Wir wollen dabei helfen, neue Lösungen im Bereich Gesundheit, Energie, Umwelt, Transport, Kommunikation und Produktion zu schaffen. Unsere jahrzehntelange Erfahrung, gepaart mit modernster Ausrüstung und unsere typische mittelständische Flexibilität machen uns für diese Aufgabe einzigartig.

Dabei gehen wir individuell auf die Bedürfnisse unserer Kollegschaft ein. Wir sind offen für neue Arbeitskonzepte. Außerdem erweitern wir ständig unsere Mitarbeiter-Benefits, die unseren Kolleginnen und Kollegen unglaubliche Mehrwerte bieten.

Unser Golden Circle



WAS PRODUZIEREN WIR?

WHAT

Durch Zerspanungsprozesse und anschließendes Montieren, stellen wir unglaublich ultrapräzise Bauteile her. Diese sind im Herzen der Maschinen unserer Kunden integriert und tragen entscheidend zu deren Erfolg bei. Wir sind ein mittelständisches Unternehmen, das in allen Bereichen hoch professionell auf Augenhöhe mit unseren visionären Kunden arbeitet. Unsere Flexibilität und Schnelligkeit haben wir uns bewahrt. Zu unseren Kunden gehören Firmen wie ASML, Leica, Tomra und Airbus.

ORIENTIERUNG

Vision/Leuchtturmziel

WAS IST EINE VISION?

Eine Vision beschreibt das Bild der Zukunft, an dem das Unternehmen in der Gegenwart arbeitet – wir alle arbeiten zwar in der Gegenwart, aber permanent an der Zukunft.

Man könnte auch sagen: Eine Vision ist eine Art Leuchtturmziel eines Unternehmens – also ein langfristig angelegtes Ziel, das Dir als Mitarbeiter die Orientierung geben soll, wohin die Reise mit uns gehen wird. Außerdem hilft die Vision dabei, Dir ein Gesamtbild des Unternehmens zu geben.

WARUM IST EIN LEUCHTTURMZIEL WICHTIG?

Mit einem Leuchtturmziel weiß jeder, wohin die Reise geht. Der Leuchtturm steht da und hält die Leute orientiert, auch wenn zwischenzeitlich irgendwelche Schwierigkeiten oder Krisen auftreten. Wenn alle Mitarbeiter die Vision kennen und sich damit identifizieren können, dann ziehen alle gemeinsam an einem Strang und liefern so automatisch bessere Ergebnisse.



Unsere Vision

Unsere Vision ist es, immer die erste Wahl für unsere Geschäftspartner im Bereich ultrapräziser Bauteile und Systeme zu sein, indem wir uns durch herausragende Qualität, unschlagbare Zuverlässigkeit und eine erstklassige Zusammenarbeit auszeichnen.

Wir sind ein Vorreiter, wenn es um Mitarbeiterzufriedenheit geht. Umliegende Betriebe schauen zu uns auf und Bewerberinnen und Bewerber reißen sich darum bei uns arbeiten zu dürfen.



ORIENTIERUNG

Mission/Zwecke/ Das „Wie“

WAS IST EINE MISSION?

Vision und Mission wird häufig verwechselt oder für das Gleiche gehalten. Dabei unterscheiden sich beide Dinge deutlich. Die Vision ist das Bild von der Zukunft. Die Mission dagegen beschreibt, „wie“ unser Unternehmen täglich an der Realisierung der Vision arbeitet.

Um das richtig zu begreifen, ist es wichtig, die geschichtlichen Hintergründe zur Entstehung von Organisationen zu kennen. Früher waren die Menschen Jäger und Sammler (also Selbstversorger), später haben sie sich zu Gruppen zusammengetan und angefangen, Landwirtschaft und Viehzucht zu betreiben. Jeder machte alles.

Irgendwann kam jedoch der evolutionäre Durchbruch, indem die Menschen verstanden haben, dass es viel sinnvoller ist, wenn der beste Brotbäcker sich nur auf Brote backen fokussiert und der beste Viehzüchter Bauer und derjenige, der am besten Hütten bauen kann, Maurer wird. So wurde die Arbeitsteilungsgesellschaft geschaffen, in der jeder seinen festen Zweck/Aufgabe hatte, nämlich mit seinem Produkt/Dienstleistung die Gemeinschaft zu versorgen bzw. beizutragen.



Konntest Du als Individuum nicht zur Gemeinschaft beitragen, wurdest Du ausgeschlossen und bist verhungert, erfroren oder gefressen worden.

Genauso ist es heute auch in Organisationen. Eine Organisation hat immer den Zweck „Mit wertvollen Produkten/Dienstleistungen zur Gesellschaft beizutragen“. Wenn sie es nicht tut, droht die natürliche Auslese. Das ist der natürliche Lauf der Dinge, wie er heute noch stattfindet.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Du unsere Mission und den Zweck unseres Unternehmens kennst. Wenn Du Dich damit identifizierst und weißt, wie wir unser Leuchtturmziel (Vision) Tag für Tag zu erreichen versuchen, ergeben sich viele Dinge fast wie von selbst.

Unsere Mission

Mit unserer Kompetenz in der Ultrapräzision helfen wir Spitzentechnologien zu entwickeln und herzustellen. Gemeinsam für Ultrapräzision: Qualität, Fairness – jeden Tag.



ORIENTIERUNG

Werte

WAS SIND WERTE?

Was unterscheidet ein Unternehmen von einem anderen? Seine Identität. Eine Identität (also das Sein) setzt sich aus den folgenden Punkten zusammen:

- ✓ **Ziele**
- ✓ **Zwecke** (also die Gründe, warum die Ziele erreicht werden sollen)
- ✓ **Werte**, an denen Du festhältst

Das bedeutet: Ziele, Zwecke und Werte ergeben zusammen die Seinheit / die "Beingness". Und genauso, wie ein Mensch Werte und unterschiedliche Ziele und Zwecke hat, um sich (unter anderem) von anderen zu unterscheiden, braucht ein Unternehmen ebenfalls Werte.

Klar definierte Werte verschaffen dem Unternehmen nicht nur Charakter, sondern zeigen, für was das Unternehmen steht (und für was nicht).

Werte sind Eigenschaften, die für uns wertvoll sind, oder Ideale, die uns als Orientierung für unser Handeln dienen. Außerdem sind es übergeordnete Leitlinien und auch begrenzende Leitplanken, die ein Spielfeld grundsätzlich markieren. Wenn Du die Werte unseres Unternehmens verstanden hast, wirst Du Dich sehr frei innerhalb des "Wertespielfelds" bewegen können (solange Du die Werte beachtest).



Werte sind das, was unser Unternehmen nach innen und außen vertritt. Sie haben Einfluss auf Entscheidungen, Handlungen, Verhaltensmaßstäbe und die Unternehmensführung. Sie helfen Dir, die Frage zu beantworten: "Wie sollte ich mich verhalten? Was ist akzeptables oder nicht akzeptables Verhalten?"

Werte fördern Loyalität und Mitarbeiterbindung, bieten Identifikationspunkte mit dem Unternehmen, sorgen für Vertrauen und stärken das Image. Im Folgenden findest Du die Auflistung der Werte unseres Unternehmens.

Unsere Werte



QUALITY FIRST

Das ständige Streben nach Perfektion und makelloser Qualität steht bei uns an erster Stelle. Nichts geringeres erwarten unsere Kunden. Es hat oberste und absolute Priorität. Wir fördern eine offene Fehlerkultur, in der das Aufzeigen von Fehlern belohnt wird.



FAIRNESS

Wir legen großen Wert auf Fairness gegenüber uns selbst und unseren Geschäftspartnern, da wir glauben, dass nur so eine langanhaltende und vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen kann.



INNOVATIONSKRAFT

Um auch in Zukunft ein wichtiger Partner für die führenden Spitzentechnologiefirmen zu sein, ist Innovationskraft von entscheidender Bedeutung. Gute Ideen und neue Technologien sind die Grundlage für unsere Innovationskraft. Daher sind wir stets aufgeschlossen und objektiv gegenüber neuen Ideen.



FLEXIBILITÄT

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen, das zwar auf eine hochprofessionelle Art und Weise auf Augenhöhe mit seinen visionären Kunden arbeitet, jedoch unsere Kunden auch unsere mittelständische Flexibilität und Schnelligkeit lieben.



NICHTS UND NIEMAND IST NUR EINE NUMMER

Wir können nur gemeinsam erfolgreich sein. Jede Kollegin und jeder Kollege, alle Firmen mit denen wir arbeiten sind uns wichtig. Alle haben ihre eigenen Ziele und Werte im Leben. Wir wollen auf die individuellen Bedürfnisse unserer Kollegschaft und Geschäftspartner so gut wie nur möglich eingehen. Niemand und nichts ist bei uns nur eine Nummer, alle gehören zur Firmenfamilie.



GELD VERDIENEN, OHNE JEMANDEM ZU SCHADEN

Es ist uns wichtig, dass wir Geld verdienen, ohne dass dabei jemand zu Schaden kommt. Unsere Spitzentechnologien können nicht nur für eine gute Welt verwendet werden. Wir legen Wert darauf, uns auf Produkte zu fokussieren, die die Menschheit und den Planeten positiv beeinflussen. Das erwarten wir auch von unseren Geschäftspartnern.

ORIENTIERUNG

Hauptprinzipien

WAS SIND PRINZIPIEN?

Während “Werte” Eigenschaften oder Ideale unseres Unternehmens darstellen, beschreiben Prinzipien die klaren Rahmenbedingungen für das Handeln des Unternehmens. Prinzipien sind also die grundlegenden Vorgehensweisen, Algorithmen und Denkweisen, wie wir Dinge erledigen und Aktionen machen.

Vereinfacht gesagt sind Prinzipien Richtlinien bzw. allgemeine Leitsätze, die dazu führen, dass die eigenen Unternehmenswerte gelebt werden. Im Folgenden findest Du die Prinzipien unseres Unternehmens. Diese werden Dir helfen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und möglichst frei zu agieren (solange Du Dich an sie hältst).



Hinweis: Einige Prinzipien sind für uns so übergeordnet (=“Hauptprinzipien”), dass wir sie “Hauptgesetze” nennen. Diese Hauptgesetze stehen über allen Prinzipien und sind die wichtigsten Leitplanken für unser Handeln und unsere Entscheidungen.



Die vier Hauptgesetze Der Kugler GmbH

(unsere allerwichtigsten Prinzipien)

- **Du strebst beruflich nach dem, was für die KUGLER GmbH am besten ist, anstatt nach dem was am besten für dich oder dein Team ist.**
- **Du übernimmst Verantwortung und lässt es nicht andere ausbaden.**
- **Qualität kommt vor Quantität.**
- **Übe Kritik nur, wenn du konstruktive Vorschläge oder Lösungen anzubieten hast.**

Die Hauptprinzipien Unserer Kultur



Das Aufzeigen von Fehlern wird belohnt

Wir fördern ganz klar, eine positive Fehlerkultur. Nur so werden wir besser. Ärgerlich ist es, wenn wir die Fehler nicht langfristig beseitigen können und sie ein zweites oder gar drittes Mal passieren.



Übernimm Verantwortung, dass Arbeitsanweisungen und Workflows zur Realität passen

Wir können unsere Prozesse nur sicherstellen und kontinuierlich verbessern, wenn sie mit dem übereinstimmen, was wir tun. Wenn es keine ordentliche Basis gibt, kann man nicht darauf aufbauen und Wissen geht verloren.



Nimm dir Zeit und unterstütze deine Kollegen

Wenn du mehr Wissen hast als deine Kollegen, unterstütze sie. Nur so können wir besser werden. Wenn du hier dagegen arbeitest, wirst du es sicherlich schwer haben, dich nach vorne zu arbeiten. Also sei proaktiv, offen und gib gut gemeintes Feedback.



Verhalte dich gegenüber Kollegen und Geschäftspartnern fair

wir pflegen eine offene und ehrliche Kommunikation gegenüber allen. Das ist manchmal nicht leicht, aber immer die beste Wahl. Wenn uns ein Kunde mal tiefer in die Bücher schauen will und er merkt, dass wir nicht fair spielen, dann wird er zu Recht nach einem anderen Lieferanten schauen. Wenn wir nicht fair unseren Kollegen gegenüber sind, haben wir schlechte Stimmung und eine hohe Fluktuation.



Behandle jeden mit Respekt, unabhängig seiner Position

dieses Prinzip bedarf sicherlich keiner Erklärung. Jede(r) ist wichtig und jede(r) hat es verdient. Du willst es ja auch so



Werde nicht persönlich, wenn du dir mit anderen uneins bist.

Es gibt immer unterschiedliche Ansichten. Du bist aber nicht hier um diese zu vertreten, sondern um unser gemeinsames Ziel zu erreichen.



Sei offen für Ideen und Verbesserungsvorschläge, ungeachtet von wem sie kommen

in unserem Streben ständig besser zu werden, müssen wir in sämtliche Richtungen denken. Nur weil du möglicherweise eine bessere Ausbildung hast, heißt das nicht, dass du die pragmatischeren Lösungsansätze hast.



Halte dich an die Regeln, aber sei flexibel und verstecke dich nicht dahinter

an Regeln muss man sich halten, jedoch manchmal davon abweichen, wenn es dem Firmenwohl eindeutig dienlicher ist. Denke daran, dass Regeln keine Gesetze sind. Den Unterschied kennst du?



Du trennst geschickt zwischen dem, was jetzt gleich erledigt werden muss und dem was etwas aufgeschoben werden kann

gerade wenn es mal wieder viel zu viel ist was du erledigen musst, ist es wichtig, Prioritäten zu setzen. Vielleicht eine Team-Besprechung verschieben, aber dafür rechtzeitig beim Kunden ankommen?



Versuche so gut wie möglich auf die individuellen Bedürfnisse deiner Kollegen und Geschäftspartner einzugehen

wir sind Mittelständler, wir wollen flexibel sein und vor allem ist Niemand und Nichts nur eine Nummer bei uns. Da ist dieses Prinzip unbedingt notwendig, wenn es auch einiges an Spagat-Übungen kostet.



Du bewahrst eine ruhige Haltung in stressigen Situationen

es kommt immer wieder zu hektischen oder auch zu konfliktreichen Situationen. Atme tief durch. Deinen Gefühlen freien Lauf zu lassen, wird die Situation nur verschlimmern und bringt überhaupt nichts.



Wir suchen unsere Geschäftspartner so gut wie nur vereinbar danach aus, welchen Nutzen und Sinn sie der Gesellschaft und dem Planeten bringen

das ist sicherlich nicht immer einfach und hängt bestimmt auch von der Marktsituation ab, aber da wo es nur geht, machen wir das.



Berücksichtige ökologische und soziale Auswirkungen deiner Geschäftstätigkeiten

alle können die Augen offen halten und mithelfen, dass wir ökologisch sinnvoll agieren. Es kommt auch auf Kleinigkeiten an. Wir wollen ein Zeichen setzen. Auch bei der Auswahl unserer Geschäftspartner ist das wichtig. Denk mal an Verpackungen, Herstellprozesse oder einfach nur Handschuhe, Putzmittel und andere Verbrauchsgegenstände ...



Wir geben regelmäßig Feedback

echte Teammitglieder übernehmen Verantwortung für sich selbst, ihre Umgebung und funktionierende Systeme. Es ist nicht Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter zu korrigieren und zu entwickeln. Alle Kompetenzen sind im Team vorhanden, besser und tiefer als bei den Führungskräften. Sie müssen nur genutzt (bzw. gesammelt) werden. Verbesserung, Korrektur und Entwicklung ist der Hut jedes Mitarbeiters in Bezug auf sich selbst und seine Kollegen. Dies erfolgt über offenes, schnelles, ehrliches und wohlwollendes Feedback, zusammen mit "These / Antithese / Synthese".

Was ist der USP?



USP ist ein Marketingbegriff aus dem Englischen und ist die Abkürzung für: "unique sales proposition" (= einzigartige Unterscheidung oder Alleinstellungsmerkmal). Der USP beschreibt also, was unser Unternehmen so einzigartig macht.

USP DER KUGLER GMBH

Marktsituation im Bereich der Ultrapräzision:

Auch wenn die Ultrapräzisionsbearbeitung und Montage immer noch eine Nische ist, so gibt es mittlerweile doch einige Unternehmen, die sich aufgrund des Zukaufs einer Ultrapräzisionsmaschinen in diesem Markt tummeln. Die meisten haben keine Ahnung von den Anforderungen, die eine Weltfirma, die Spitzentechnologien herstellt, in der Zusammenarbeit hat. Ihnen fehlt auch die Fertigungstiefe, wie bspw. Reinraummontage, die Rohlingsfertigung und die sensible Temperaturbehandlung...

Was uns unterscheidet:

Unser Kundennetzwerk besteht aus führenden Unternehmen der Spitzentechnologie, die auf allen Ebenen hochprofessionell arbeiten. Dazu zählen Bereiche wie Lieferantenmanagement und -entwicklung, die professionelle Einführung neuer Produkte (New Product Introduction), vorausschauende Planung und Steuerung sowie Qualitätswesen, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Wir beherrschen all diese Bereiche, was es uns ermöglicht, mit unseren meist deutlich größeren Kunden auf Augenhöhe zu arbeiten. Gleichzeitig bleiben wir flexibel und agil, wie es von einem mittelständischen Unternehmen erwartet wird.

Darüber hinaus sind wir stark vertikal integriert und kontrollieren somit einen Großteil der Abläufe, vor und nach der Ultrapräzisionsbearbeitung selbst. Ein weiterer bedeutender Faktor ist, dass wir nicht so stark von Einzelpersonen abhängig sind, wie es bei vielen unserer kleineren "Marktbegleiter" der Fall ist. Stattdessen stellen wir unser Know-how durch funktionierende und dokumentierte Prozesse sicher.

Ultrapräzise Bauteile und Bauteilgruppen sind meist komplex und werden von unseren Marktbegleitern oft nur als Einzelteil oder in sehr kleiner Stückzahl hergestellt. Da nehmen die Kunden in Kauf, dass sie mehrere Iterationsschritte drehen und selbst viel Zeit investieren müssen.

Wir sind im Gegensatz darauf ausgelegt, ultrapräzise Produkte wirklich in Mittel- bis Großserien herzustellen. Dabei ist unser Anspruch, dass der Kunde sie vor dem Einbau in seine Maschinen nicht mehr überprüfen muss.

Zusammengefasst könnte man sagen:

Unsere mittelständische Flexibilität, unsere hochprofessionelle Arbeitsweise auf Augenhöhe mit den großen Marktführern machen uns einzigartig. Hinzu kommt, dass wir eine enorme Fertigungstiefe besitzen und somit dem Kunden weitaus mehr bieten, als nur ultrapräzise Bauteile und Optiken.



Wer sind „our people“?



“Our people” ist ein englischer Begriff für “unsere Leute”. Damit sind nicht wir als Team gemeint, sondern unsere “Traumkunden”, die tatsächlich existieren und die wir gerne klonen würden.

Es ist wichtig, dass Du als Teil dieses Unternehmens weißt, wer unsere Zielgruppe (= Traumkunde) ist. Warum? Nun, je besser Du weißt, für wen unsere Produkte und Dienstleistungen gedacht sind, desto besser kannst Du zu dem Unternehmen und zur Customer Experience beitragen – und das völlig unabhängig von Deinem Aufgabenbereich.

„OUR PEOPLE“ DER KUGLER GMBH

Unsere Kunden sind Spitzentechnologiefirmen die sich kein X für ein U vormachen lassen. Sie entwickeln bahnbrechende und revolutionäre neue Technologien, die die Menschheit und den Planeten voranbringen. Sie gehören zu den führenden Unternehmen in ihrem Marktsegment und kopieren nicht, sondern werden kopiert.

Folgende Haupteigenschaften sind vorhanden:

Status: sie sind in ihren Bereichen führend und brauchen die genauesten und zuverlässigsten Lieferanten am Markt. Ein kostenbewusstes Denken setzen sie bei ihren Lieferanten voraus, ausschlaggebend ist jedoch die Qualität und Verlässlichkeit.

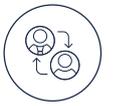
Engpass: Zeit und eigene Ressourcen, nicht jedoch Geld.



Spezielle Anforderung: sie stellen unglaubliche Produkte her. Daher haben sie ein überdurchschnittlich hohes Budget für Forschung und Entwicklung. Ihre Anforderungen an uns sind meist sehr hoch und stellen uns in der Entwicklungsphase vor Herausforderungen.

Umfeld: sie agieren im B2B Bereich und sind meist die unglaublichsten Firmen die hinter vielen Errungenschaften der Menschheit stecken. Wer aber nicht mit ihnen direkt zu tun hat, kennt sie normalerweise nicht.

Produktionsmenge: diese bewegt sich typischerweise in einer Stückzahl von > 100 bis wenigen Tausend Stück jährlich. Darauf sind auch wir ausgelegt.



Feedback geben

Wie du bereits in unseren Prinzipien gelesen hast, lautet ein Prinzip bei uns: „*Wir geben uns regelmäßig Feedback.* Wir beobachten, geben und fordern stets hilfreiches Feedback. Lernen und sich zu verbessern ist ohne Feedback nicht möglich.

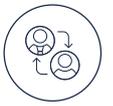
Daher wollen wir die aufgeführten Feedback- Regeln in unserem Unternehmen einführen und festigen. Wir sind überzeugt davon, dass uns das enorm helfen wird, unser Business noch schneller auf das nächste Level zu heben.

1 Wohlwollende Unterstützung als Ziel

Du musst mit Deinem Feedback eine positive Absicht verfolgen – nämlich die Person zu verbessern und ihr zu helfen, fähiger zu werden. Das Feedback muss dem Empfänger nützlich sein (und nicht etwa Dir). Feedback mit dem Zweck, die eigene Frustration loszuwerden, eigene Ziele zu verfolgen oder der eigenen Eitelkeit zu dienen, ist nicht sinnvoll und wird bei uns nicht geduldet.

2 Praktischer Nutzen

Das Feedback muss sich auf die Dinge konzentrieren, die der Empfänger tatsächlich ändern kann. Verallgemeinerte Aussagen wie z. B. „Dein Vortragsstil ist schlecht“ sind wenig nützlich. Ein richtiges Feedback hierzu wäre: „Schau doch, dass Du nicht einfach Worte vor Dich hin nuschelst, sondern versuchst, die Message wie ein Torpedo in die Köpfe des Publikums zu bekommen“.



Feedback annehmen

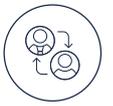
1 Wertschätzung zeigen

Wenn wir Menschen kritisiert werden, neigen wir dazu, den Rollladen herunterzulassen und in Verteidigungsposition zu gehen. Da wir analytisch aber sehr genau wissen, dass Feedback die einzige Form ist, wie wir uns verbessern können, musst Du diese natürliche Reaktion in gewisser Weise unterdrücken und Dir stattdessen folgende Frage stellen: „Wie kann ich Dankbarkeit bzw. Wertschätzung für dieses Feedback zeigen (da es mir hilft, mich zu verbessern)?“
Mache Dich bereit, Feedback zu empfangen und Dich unvoreingenommen für den jeweiligen Gesichtspunkt zu interessieren. Sei dabei aufmerksam, höre zu und beschäftige Dich mit der Kritik, ohne dabei in eine Defensivhaltung zu geraten oder missemotional zu werden. Bedanke Dich aufrichtig für das Feedback.

2 Akzeptieren oder ablehnen

Du solltest Dir von vielen Leuten Feedback einholen und sie auffordern, es Dir auch regelmäßig unaufgefordert zu geben. Höre Dir das Feedback und die Anregungen an und mache Dir darüber Gedanken. Beachte aber, dass diese Anregungen jedoch oft auch nur Meinungen oder Blickwinkel von Einzelpersonen sind. Die Gesamtheit aller Feedbacks wird Dir das volle Bild geben.

Es muss sowohl Dir als auch der Feedback gebenden Person klar sein, dass die Entscheidung darüber, ob das Feedback umgesetzt wird, einzig und allein beim Empfänger liegt. Du bist niemals verpflichtet, Dich nach den Empfehlungen zu richten.



3 Richtiger Modus

Ungefragte Ratschläge sind auch Schläge. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, dass der Feedback-Geber den Feedback-Nehmer zuerst in den Empfangsmodus schaltet. Das macht man über Fragen wie z.B.:

- „Ist es für dich ok, wenn ich dir hierzu kurz Feedback gebe?“
- „Ich würde dir zu X gerne Feedback geben. Hättest du kurz ein Ohr für mich?“
- „Wann wärst du bereit, dir ein kurzes Feedback zum Thema X von mir anzuhören?“

Das Prinzip dahinter ist, dass Menschen, die im Aktionsmodus sind (Ursachenmodus), nicht bereit sind, Ratschläge zu empfangen. Der Empfänger muss selbstbestimmt auf den „Empfängermodus“ umgestellt haben. Du stellst ihm also eine der vorhergehenden Fragen und bekommst sein Einverständnis. Dann – und erst dann – gibst Du ihm Dein Feedback.

4 Konkret, ohne Verallgemeinerung

Es gibt eigentlich nur zwei Dinge, die Menschen wirklich stark verstimmen:

1. Es gibt eine Erwartungshaltung, die dann nicht erfüllt wird
2. verallgemeinerte Aussagen

Darum sei bei Deinen Aussagen immer beschreibend und konkret wie z.B.: „Du hast heute bei deinem Vortrag X gesagt und dabei in der Nase gebohrt. Das fand ich als Zuschauer ein wenig irritierend und ich würde das an deiner Stelle lassen, da du dann viel professioneller wirkst.“ Also: vermeide Verallgemeinerungen, sei konkret und beschreibe die Situation möglichst präzise.



5 **Keine allumfassende Wahrheit**

Kein Mensch hat die absolute Wahrheit gepachtet. Aussagen wie „Du bist ...“ oder „Was du machst, ist ...“ werden nie auf Übereinstimmung treffen. Beschreibe einfach, was Du wahrgenommen hast bzw. wie es auf Dich gewirkt hat. Benutze Vorsätze wie „Auf mich machte das den Eindruck ...“ oder „Ich hatte das Gefühl ...“ oder „Das führte bei mir zu folgendem Eindruck ...“. Achte also in Deinen Formulierungen darauf, dass Du keinen Anspruch auf eine absolute Wahrheit erhebst, sondern einfach Deine Meinung und Deinen Gesichtspunkt kundtust und diesen auch als solchen markierst.

6 **Sei konkret, sachlich richtig und nachvollziehbar**

Wenn Du z. B. jemandem sagst, er sei unhöflich, kann er oder sie in Bezug auf eine mögliche Verhaltensänderung damit recht wenig anfangen. Beschreibe ihm lieber, was er Deiner Meinung nach konkret gemacht hat, wie das auf Dich gewirkt hat und welche Auswirkungen es Deiner Meinung nach hat und wie es besser wäre (besserer Alternativvorschlag).



Beschreibend, im Gegensatz zu bewertend. Beschreibe möglichst präzise, ohne Verallgemeinerungen, was Du wahrgenommen oder aus Deinem Gesichtspunkt festgestellt hast. Lasse jede Form von Bewertung, erhobene Zeigefinger-Moralität etc. weg. Du willst ja, dass Dein Feedback hilfreich ist, und jede dieser Aktionen würde dazu führen, dass Dein Gegenüber in eine Verteidigungsposition gedrängt würde. Bedenke dabei, dass die Aussage allein nicht unbedingt den Moralisten oder die Bewertung macht, sondern vor allem die dahinter steckende Absicht. Sei also wohlwollend und fördernd, nicht von oben herab oder „im Besitz der ultimativen Wahrheit“.



7 Berücksichtige die Bedürfnisse des Empfängers

Du willst ja, dass sich eine Verhaltensänderung einstellt und er sich aufgrund Deines Feedbacks verbessern kann. Zwänge Dein Feedback also nicht auf, sei einfühlsam, aber sage trotzdem die Sachen, wie sie sind. Der Ton macht die Musik.

8 Zeitnah / Timing

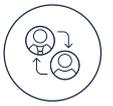
Achte darauf, dass Dein Feedback möglichst bald erfolgt, d. h. je kürzer die Zeitspanne zwischen dem betreffenden Verhalten und dem Feedback ist, desto höher und direkter der Lerneffekt. Berücksichtige aber auch andere Umstände, wie z. B. den Grad der momentanen Erregung, Betroffenheit, sozialer Kontext (im Einzelgespräch oder vor der Gruppe). In solchen Situationen wird nämlich die Bereitschaft, Feedback anzunehmen, oft stark verringert sein.

9 Sei interessiert daran, Dein Selbstbild zu überprüfen

Jeder Mensch hat ein Bild über sich selbst (Selbstbild) und jeder Mensch erzeugt ein Bild das andere über ihn haben (Fremdbild). Fremdbild und Selbstbild sind fast nie deckungsgleich. Je offener und ehrlicher man sich gegenseitig mitteilt, wie einen die anderen wahrnehmen (Fremdbild), desto besser kann jeder sein Selbstbild überprüfen und ggf. anpassen. Natürlich sind im Fremdbild auch viele subjektive Faktoren des einzelnen Individuums enthalten. Aus diesem Grund überlässt man die Entscheidung der Anwendung des Feedbacks auch stets dem Empfänger.

10 Finde Deine „blinden Flecken“

Ein blinder Fleck ist ein Bereich, in dem Du etwas aussendest, was von Empfängern wahrgenommen wird, ohne dass Du Dir dessen bewusst bist, bzw. Du verursachst etwas, ohne dass Du Dir dessen bewusst bist. Wenn Dir also jemand Feedback geben möchte, so gehe mit der Einstellung heran: „Wow, das ist interessant, wie ich von dieser Person wahrgenommen werde ... Mal schauen, was ich daraus lernen kann.“



11 Versuche nie, Dich ins Recht und den anderen ins Unrecht zu setzen

Egal ob als Feedback-Geber oder als Feedback-Nehmer. Das Ziel ist immer, dem Feedback-Nehmer einen praktischen Nutzen zu vermitteln, sodass er etwas umsetzen kann. Behalte als Feedback-Geber immer im Hinterkopf, dass es die freie Wahl des Feedback-Nehmers ist, Dein Feedback umzusetzen oder zu ignorieren. Stelle einfach sicher, dass Dein Gesichtspunkt verstanden wurde.

12 Geeignete Bedingungen für Offenheit schaffen

Indem Du z.B. Feedback auf die Tagesordnung von regelmäßigen Meetings setzt, korrektes Feedback richtig und als erwünscht bestätigst, suboptimales Feedback verbesserst (Feedback aufs Feedback) etc.

13 Anregung zur Anwendung der Leitlinien und dieser Tipps geben

Rege auch Feedback-Meetings auf die Feedbacks (z. B. auf die Feedbacks der vergangenen Woche) an. Was hat das Feedback gebracht? Was könnte man an der Art, Feedback zu geben, verbessern? etc.

14 Fordere als Führungskraft auch immer selbst Feedback ein

Und zeige Dich für jedes korrekte Feedback dankbar und wohlwollend. Feedback auf Feedback: Wenn Feedback nicht gemäß der Leitlinien bzw. dieser Tipps empfangen oder versendet wird, so ist es die Aufgabe jedes einzelnen Teammitglieds, auch darauf wieder Feedback zu geben.



Vergehen in der Kugler GmbH



Einen Fehler mehrmals zu machen

Also ohne auszuwerten, zu analysieren und so umzuorganisieren bzw. Prozesse, Regeln aufzustellen, so dass dieser nie wieder auftreten kann.



Fahrlässiges Handeln

Mit keinen oder leichten Schäden.



Keine Ordnung zu halten

Und Dinge durcheinander zu bringen, Dinge nicht gemäß "Ordnung in der Firma" zu handeln. Arbeitsbereiche nicht sauber zu halten, oder mit Dingen überfluten, die nicht wirklich oft gebraucht werden. Firmendokumente nicht gemäß Verfahrensanweisung ablegen. Dokumente nicht so abzulegen, dass sie jederzeit für Kollegen leicht verfügbar sind.



Eigene Zeit und die von Dritten zu verschwenden ...

... weil man „mit der eigenen Idee zu stark identifiziert ist“



Probleme ohne Lösungsvorschlag

an den Vorgesetzten zu geben.



Vergehen in der Kugler GmbH



Kein Feedback zu geben, wo es nötig wäre

oder auf Fehler und bessere Lösungen nicht unverzüglich hinzuweisen bzw. wenn nötig nach oben zu eskalieren (= Illoyalität gegenüber Firma).



Keinen Qualitätscheck auf eigene Arbeit zu machen,

bevor man sie an einen Dritten weitergibt. Ein "Produkt" ohne eigenen Qualitätscheck auszuliefern (sowohl intern als auch extern) ist ein schweres Vergehen, denn es zerstört Branding (Verfassung), Resonanz und Spaltmaß.

Verbrechen in der Kugler GmbH



Unangemessenes Präsentieren des Brands oder ihn schädigen



Schwere Verstöße gegen die 4 Hauptgesetze der KUGLER-Gruppe



Zu behaupten, „das ist mit der Geschäftsleitung abgestimmt“

oder mit einer anderen Autorität in der Kugler GmbH, um seiner Forderung mehr Gewicht zu verleihen, ohne gleichzeitig den Nachweis darüber zu bringen. Es ist ebenso ein Verbrechen, eine solche Aussage zu akzeptieren und umzusetzen, ohne sich den Nachweis zeigen zu lassen.



Grob fahrlässiges Handeln

mit keinen oder leichten Schäden. Fahrlässiges Handeln mit nicht unerheblichem Schaden.



Verschwendung

Fahrlässiges Verschwenden von Geld und Ressourcen inkl. Nutzung hochwertiger Ressourcen für niedrige Arbeiten zu initiieren oder zu akzeptieren.



Verträge im Namen der Firma einzugehen / abzuschließen

ohne schriftliche Genehmigung bzw. Vollmacht.



Verbrechen in der Kugler GmbH



System schädigen / vorgegebene Prozesse eigenmächtig ändern bzw. nicht einhalten

Prototypen, neue Ideen, Änderungen etc. in unser bestehendes System eigenmächtig einzuführen oder jemanden dabei zu unterstützen, diese einzuführen, ohne dass sie eindeutig freigegeben sind. Die Kugler GmbH hat dafür eigens eine, in regelmäßig stattfindenden Abständen, „ÄKO-Sitzung“ einberufen. (Änderungs-Kommissions-Sitzung)



Sensible Information an Dritte herausgeben

Interne Vorgehensweisen, Techniken, Prozesse, Firmengeheimnisse etc. an Personen oder Dritte herauszugeben, zu veröffentlichen etc., ohne dass es schriftlich vom Management genehmigt wurde.



Passwörter ungeschützt lassen

Passwörter für Software offen/ungeschützt zu lassen und/oder ohne Vollmacht herauszugeben.



Bewusstes Falschstempeln und Betrügen der Firma.