

GLOBAL Flash

Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)



In dieser Ausgabe ■ Mehrwert ■ Die SQS und China: Internationale Zusammenarbeit ■ Mengis Druck AG revolutioniert Zeitungsdruck
■ Schaffner-Gruppe: Mit operativer Exzellenz in der VUCA-Welt ■ Extramet: High-tech mit SPIRIT ■ Galliker Transport AG: «Customized
by Management-System» ■ SBB: Lohntransparenz erreicht ■ BEKB: Nachhaltigkeit ganz oben fest verankert ■ SQS aktuell

Mehrwert



Liebe Leserinnen und Leser

Mehrwert wollen alle schaffen, vom Mehrwert alle profitieren. Es ist ein Wort der Zeit. Um was geht es dabei im Kern? Mehrwert entsteht aus Spitzenqualität, Kompetenz, Zuverlässigkeit, Service und Professionalität. Solche Trümpfe gehören fest zum ganzheitlichen Management- und Qualitätsverständnis zertifizierter Organisationen.

Mehr noch! Added Value schafft sichtbare und unsichtbare Vorteile, welche dem Kunden überdies zufließen. Es sind Dinge, die er beim Erstkontakt wohl gar nicht erwartet, später aber nicht missen will. Mehrwert in diesem Sinne ist etwa das gebotene Netzwerk, der Zugang zu «Do-How», der Fingerzeig auf neuste Technologien und Chancen, die Feedback-Orientierung, das Möglichmachen des «Unmöglichen», der Gewinn an Reputation, die Glaubwürdigkeit nachhaltigen Tuns u.a.m.

Auch weniger ist manchmal mehr! Vor allem dann, wenn es um Zeit und Klarheit geht. Wie hilfreich sind doch leicht lesbare Gebrauchsanleitungen; straffe Sitzungen, die zu Resultaten führen; pragmatische Lösungen aus dem direkten Dialog u.a.m. Wiewohl sehr geschätzt, wird Mehrwert vom Kunden oft nicht bewusst wahrgenommen. Deshalb ist es wichtig, ihm den Mehrwert zu kommunizieren, am besten dann, wenn er entsteht.

Mehrwert schaffen entspringt einer ausgeprägt unternehmerischen Haltung, welche auf Kundenloyalität ausgerichtet ist. Sie symbolisiert quasi das Guetzli vom Bäcker aus den Kindertagen. Ein qualitativ Exzellentes sogar!

Roland Glauser, CEO der SQS

Die SQS und China: Internationale Zusammenarbeit bei Prüfung und Zertifizierung

Im Rahmen ihrer IQNet-Partnerschaft verfügt die SQS über ein weltumspannendes Netz von Kooperationspartnern, so auch in China. Daraus ergeben sich für Kunden einzigartige Vorteile, wenn es um Audits, um Zertifikate, um zu überwindende Marktbarrieren oder einfach um die richtigen Kontakte in China geht.

Schweizer Qualitätsprodukte sind in China gefragt. Das 2014 zwischen China und der Schweiz abgeschlossene Freihandelsabkommen unterstreicht die Bedeutung der guten Absichten zur Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung zum gegenseitigen Nutzen.

Bei der Vermarktung gilt es aber, die bestehenden Regulierungen wirksam und effizient zu bewältigen. Dies spielt bei Konformitätsbestätigungen für Managementsysteme, Produkte und Personen eine zunehmend wichtige Rolle. Vielfalt, Spezialisierung und fortschreitende Institutionalisierung der Regulierungen sind dabei massgebende Faktoren.

Weitsichtige Partnerschaften mit China

Deshalb hat die SQS bereits um die Jahrtausendwende ihre Partnerschaft mit den



Delegation aus China in Zollikofen (von oben): Chen Peng, Director International Affairs; Xue Bing, Director International Affairs; René Wasmer, stv. CEO der SQS; Ji Xiaodong, CEO; Gao Min, Director CQM Branch

zwei führenden chinesischen Prüf- und Zertifizierungsgesellschaften aufgebaut, nämlich mit CQC (China Quality Certification Center, Peking) und CQM (China Quality Mark Certification Group, Peking). Diese beiden Prüf- und Zertifizierungsgesellschaften verfügen über ein komplettes Angebot für Zertifizierungen, Tests, Prüfungen, Bewertungen und Training, wie sie für Marktzulassungen, Markteintritte, den Wettbewerb und die Weiterentwicklung von Nutzen und Bedeutung sind.

Wer ist CQM China?

CQM wurde 1991 gegründet und ist heute mit CQC zusammen die grösste Zertifizierungsgesellschaft in China. Die in Peking beheimatete Institution erhielt seinerzeit als erste Zertifizierungsgesellschaft die Zulassung durch die zuständige





Behörde CNCA. Die Organisation CQM verfügt derzeit in China über

- 29 Geschäftsstellen
- ein breites Serviceangebot für die produzierende Industrie und für die Sektoren Energie, Bauwirtschaft, Ingenieurwesen, Dienstleistungen, öffentliche Dienste u.a.m.
- ein breites Serviceangebot mit den gängigen Managementsystem-Zertifizierungsschemen, Sicherheitsschemen, Trainings- und Bewertungsdienstleistungen, etwa zu Business Excellence, zu neuen Technologien, zur Energieeffizienz
- ein umfassendes Angebot an spezialisierten Produktzertifizierungen, Inspektionen und Zulassungen u.a. Produktsicherheit, CCC (China Compulsory Certificate)
- 5 000 Auditoren und Experten, davon 2 000 festangestellte Auditoren
- 40 000 aktive Zertifikate
- 30 000 Kunden, darunter zahlreiche internationale Grosskunden
- internationale Kooperationen und Mitgliedschaften.

CQM verpflichtet sich, mit ihrer Strategie und ihrem Dienstleistungsangebot zur wirtschaftlichen Entwicklung, zur gesellschaftlichen Integration und zur umfassenden Qualitätsförderung in China beizutragen.

Diese Kooperation bringt den Kunden Mehrwert

An einem Treffen in Zollikofen haben die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und die chinesische CQM die Handlungsmöglichkeiten für die Vertiefung und Ausweitung der bestehenden Kooperation ausgeleuchtet und den Willen zur Zusammenarbeit im Dienste ihrer Kunden bekräftigt. Die Chance dazu bietet sich insbesondere im gegenseitigen Einsatz von Experten für Kundentätigkeiten, im Support bei regulierungsrelevanten Prozessen, in der Zusammenarbeit bei neuen Produkten und Kundensegmenten sowie in der fortgesetzten Sicherstellung der hohen Anerkennung von SQS-Zertifikaten in der Volksrepublik China.

Fragen zum Thema?

René Wasmer, stellvertretender CEO der SQS, unterstützt Sie gerne. Er begleitet die schweizerisch-chinesische Partnerschaft seit Beginn aktiv, nicht zuletzt auch als Mitglied des internationalen Expertengremiums IQNet.

rene.wasmer@sqs.ch

Die Praxis zeigt: Zertifikate haben in China einen sehr hohen Stellenwert.

Das bestätigt auch Martin Köppel, Leiter Quality Management der Schaffner Gruppe: «Um den Kundenerwartungen zu entsprechen, ist die Zertifizierung durch die SQS und durch lokale chinesische Zertifizierungsstellen ein wichtiges Erfordernis. Schaffner braucht eine Zertifizierungsstelle, welche von globalen Kunden anerkannt ist und uns global bedienen kann. Mit der SQS und ihren chinesischen Partnergesellschaften ist dies der Fall.»

Mengis Druck AG, Visp

Walliser KMU revolutioniert Zeitungsdruck

Seit Mitte 2015 steht der «Walliser Bote» im Scheinwerferlicht der internationalen Druckbranche. Wie nur ist das möglich? Ursache ist eine Weltneuheit. Das SQS-zertifizierte Familienunternehmen Mengis Druck AG produziert das Blatt nämlich in einer neuen Technologie komplett digital. Das kommt einer Revolution im Zeitungsdruck gleich.

Verwaltungsratspräsident Nicolas Mengis und Druckereichef Martin Seematter boten GLOBAL Flash Einblick in das weltweit erste Pilotprojekt dieser Art.

Pilot mit Pionieranlage

Mengis hat in eine Technik investiert, die es bisher im Zeitungsdruck noch nicht gegeben hat. Die ganze Anlage ist eine Kombination von 3 Anlagen. Kern ist die HP T400 – eine Ink-Jet-Rolldruckmaschine. Die MAN-Foldline ist nachgeschaltet für die Falzarbeiten. Schliesslich besorgt der Müller-Martini-Alphaliner die Konfektionierung mit Einstecksystem, Paketbildung, Routierung, Adressierung u.a.m. Die He-

erausforderung für Mengis bestand darin, diese 3 Einheiten von 3 verschiedenen Herstellern mit unterschiedlicher Software auf eine Linie zu bringen. Die Federführung hatte MAN inne. Alle Beteiligten waren sehr interessiert am Gelingen dieses Pilotprojekts, denn gemäss Nicolas Mengis «ist es ein starkes Signal an die gesamte Druckwelt.»

Investitionsmotiv: Wandel im Markt

Die Druckbranche durchläuft derzeit einschneidende Veränderungen. Auflagenrückgang, abnehmender Presse-Werbemarkt, Stau von Ersatzinvestitionen in vielen Betrieben, zunehmender Margendruck im Akzidenzbereich, rasant fortschreitendes Tempo bei der Digitalisierung sind die Anzeichen dafür. Wer hier nach Lösungen sucht, muss andere Wege beschreiten.

Mengis hat dies getan, vornehmlich aus 3 Gründen. Erstens: Die bestehende Zeitungsoffsetmaschine Wifag OF 7 ist schon 35 Jahre im Betrieb. So stellte sich je länger je mehr das Ersatzteil- und das Elektronikproblem. Über kurz oder lang stand ein Ersatz im Raum, auch deshalb, weil es nicht möglich war, den «Walliser Boten» durchgängig farbig zu drucken. Zweitens: Mit der neuen Maschine kann man nicht nur Zeitung drucken, sondern auch Akzidenzaufträge abwickeln, die einstweilen noch auf einer Bogenoffset Heidelberg XL 105 laufen. Das ist deshalb interessant, weil die Margen im Akzidenzdruck sehr gering sind und der Druckmarkt eben ziemlich «drückt». Drittens schliesslich eröffnet die neue Anlage dem Unternehmen neue Geschäftsfelder. VR-Präsident Mengis dazu: «Wenn unsere Berechnungen stimmen, haben wir mit unseren sehr guten Spezialisten und unserem Qualitätsverständnis die grosse Chance, mit der neuen Anlage Erfolg einzufahren.»



Nicolas Mengis (rechts) und Martin Seematter

Das macht die Anlage anders

Digitaldruck bedeutet, dass mit jeder Zylinderumdrehung neue Informationen auf das Papier gebracht werden können. Bei konventionellen Maschinen mit Druckplatten ist dies nicht möglich. Mit der neuen Maschine lassen sich so Auflagen mit grosser Wirtschaftlichkeit individualisieren. In einer Broschüre etwa kann man verschiedene Bilder, Textpassagen, Namen usw. im gleichen Druckgang einbringen. Diese kundenspezifische Aufbereitung minimiert den Streuverlust und erhöht die Werbewirkung. In der Zeitung ist es möglich, für verschiedene Regionen auf dem gleichen Inseratefeld verschiedene Wer-

«DER DRUCKMARKT DRÜCKT. DIE MARGEN!»

bung zu platzieren: in Visp den Bäcker X, in Brig den Bäcker Y, in einem andern Dorf den Coiffeur. Oder: Gemeinden bekommen die Chance, ihre Botschaften in einem fixen «Regionalfenster» kund zu tun. Diese Individualisierung einer Drucksache führt zu einer starken Kundenbindung. «Genau dafür ist die Technologie gemacht», betont Druckereichef Seematter. «Die Anlage dient nicht einfach der Vervielfältigung, sondern vielmehr der Individualisierung von Inhalten.»

Die Vorteile des Digitaldrucks gegenüber dem traditionellen Offsetdruck sind in der Tat mannigfaltig: Druckplatten entfallen, Makulatur beim Andrucken ist um 95% geringer, die Qualität bleibt von A bis Z konstant – und das alles bei weniger Personalaufwand. Nachteilig sind die deutlich höheren Farbkosten. Gutes Farbmanagement ist deshalb wichtig.

mengis Druck AG

Mengis Druck AG

Mengis Druck AG und Mengis Medien AG bilden die Mengis-Gruppe in Visp.

Im Druckbereich dominiert der Heimmarkt Wallis mit 60% Anteil. Überregional wird vor allem für grössere Unternehmen und Agenturen gearbeitet. Das Familienunternehmen ist SQS-zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001 und FSC.

In der ganzen Mengis-Gruppe werden 230 Mitarbeitende beschäftigt.

Der Medienbereich umfasst einen eigenen Medienverkauf. Zudem ist man Hauptaktionär beim Rotten Verlag und beteiligt am Oberwalliser Radiosender rro.

www.mengisdruck.ch

Das Projekt wurde im Team evaluiert und im Team in Gang gesetzt

Der Investitionsentscheid wurde Anfang 2014 in einer einjährigen Evaluation vorbereitet. Im Zentrum stand die offene Frage der Geschäftsleitung an das Mitarbeiter-Team, wie und mit welcher Technologie die Marge verbessert werden kann. Das «GO» für die Investition erfolgte kurz vor Weihnachten, an Ostern 2015 wurde die Anlage installiert und am 15. Juni 2015 bereits in Betrieb genommen. Das ging und geht einher mit Anpassungen der Organisation und der Prozesse, Schulungen, Kundeninformationen und einem leichten Redesign des «Walliser Boten». Nicolas Mengis: «Seither sind wir im Fokus der Branche – national und international. Man spricht von Mengis und besucht uns.»

Bisherige Erfahrungen überzeugen

Die Anlage ist erst seit wenigen Monaten in Betrieb. Da ist es durchaus natürlich, dass da und dort Lehrgeld bezahlt werden musste infolge Fehlmanipulation oder mangelnder Software-Kompatibilität. Martin Seematter: «Mit ein paar wenigen Aus-

nahmen sind wir seit Oktober stabil und mit top Qualität unterwegs.» Die Maschine hat einen Produktionsausstoss von 4000 bis 5000 Exemplaren pro Stunde, je nach Umfang der Zeitungsausgabe (in der Regel 24 oder 32 Seiten). Der «Walliser Bote» ist mit über 22000 Exemplaren und dem benötigten «Druckfenster» prädestiniert für diese Maschine. Das Zusammenspiel von Technik und neuen Abläufen verlangte der Mengis-Mannschaft viel ab. Besonders wichtig ist das Farbmanagement, weil die Tinte um die 40% der Produktionskosten ausmacht. Martin Seematter hat die nächsten Schritte bereits eingeleitet: «Jetzt sind wir an der Umsetzung der neuen Möglichkeiten dieser stupenden Technologie. Wir entwickeln individualisierte Produkte und testen Papiere.»

Investition sichert Qualitätsversprechen

Das Qualitätsversprechen hat für Druckereif Seematter hohe Priorität: «Als SQS-zertifizierter Betrieb haben wir seit jeher auf die Karte Spitzenqualität gesetzt, weil wir uns abheben wollen. Der Qualitätsanspruch beflügelt überdies eingegangene

Partnerschaften.» Die Verantwortung für die Umwelt nimmt Mengis in vielen kleinen Details wahr, etwa durch Verwendung von VOC-freien Lösungsmitteln und wiederver-

«WANDEL RUFT NACH NEUEN WEGEN»

wendbaren Reinigungstüchern (waschbar), Wärmerückgewinnung, regelmässige Kontrollen von Leckagen (Druckluft, Vakuum), frequenzgesteuerte Motoren u.a.m.

Mehrwert in Arbeit

«Jetzt wird am Mehrwert gearbeitet, den die neue Technik den Kunden bietet», unterstreicht Nicolas Mengis. «Dazu bauen wir Partnerschaften auf für das Generieren von Daten. Das braucht Zeit. In einem kleinen Pilotprojekt haben wir vorab eine voll individualisierte Kinderzeitung herausgegeben, um die neuen Möglichkeiten darzustellen. Mengis-intern profitieren wir zudem davon, dass der geringere Platzbedarf der Anlage eine Optimierung des Standorts in Visp ermöglicht.»



Schaffner-Gruppe, Luterbach SO

Mit operativer Exzellenz in der VUCA-Welt

VUCA – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous: So präsentieren sich viele internationale Märkte. Auch jene der Schaffner-Gruppe. Der Spezialist zur Unterdrückung von parasitären elektrischen Störungen pariert diese Entwicklung mit der gruppenweiten Initiative «Operative Exzellenz». Sie ist ein gewichtiger Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg des börsenkotierten Unternehmens.



Martin Köppel



Schaffner-Gruppe

Mit Shaping Electrical Power umschreibt die mit Elektromagnetik- und Leistungselektroniklösungen weltweit führende Schaffner-Gruppe ihr Angebot: Komponenten, Systeme und Dienstleistungen, mit denen elektrischer Strom in Form gebracht und die Effizienz und Zuverlässigkeit von leistungselektronischen Systemen sichergestellt wird. In der Produktion beschäftigt sind in China 560, Ungarn 165, USA 140, Thailand 2000, Deutschland 110 und in der Schweiz im Headquarter 110 Mitarbeitende. Hinzu kommen die internationalen Vertriebsorganisationen.

www.schaffner.com

Vicepresident Martin Köppel, Leiter Quality Management der Schaffner-Gruppe sowie Qualitätsmanager und Chinakenner Peter Lutz geben hier Aufschluss.

Wie spürt Schaffner diese Volatilität?

Je nach Sparte unterschiedlich. 2 Beispiele: Das Investitionsgeschäft in erneuerbare Energien brach nach 2008 völlig ein. Entsprechend reduzierte Schaffner diese Sparte, um wieder rentabel zu werden. Danach zog die Photovoltaik erneut an, und wir stellten wieder Leute ein. Heute ist das Photovoltaikgeschäft abermals am Boden. Wir sind unter Kostendruck, denn der chinesische Markt setzt auf Billigprodukte. Hinzu kommt der Technologiewandel, der heute weniger Filter erfordert, da die Energie in Grossanlagen direkt in das Mittelspannungsnetz eingespeist wird. Zum Verständnis: Aus einem Solar-Panel entsteht Gleichspannung. Diese wird im Wechselrichter umgeformt und der Strom geht auf das Niederspannungsnetz. Dort verursacht er Störungen für die weiteren Verbraucher. Deshalb muss man diese über einen Filter herausfiltern. Im Mittelspannungsnetz dagegen braucht es keine Filter, da die Niederspannungsrichtlinien nicht zum Einsatz kommen und die Störungen nicht zum Verbraucher übertragen werden. Ähnlich volatil verlief die Entwicklung in der Sparte Telekommunikation mit einer Blase nach dem Jahr 2000. Auch Schaffner erlitt hier einen Einbruch.

Fazit: Schaffner bewegt sich in Märkten, die sich rasch wandeln. Wir verfügen deshalb jetzt über 3 Divisionen, welche solche Entwicklungen gegenseitig abfedern sollen.

Und wie bekommt Schaffner das in den Griff? VUCA-Entwicklungen begegnet Schaffner durch unterschiedliche Akzente in den Geschäftsfeldern. Parallel dazu lancieren wir



immer wieder Innovationen. 3 Beispiele: Erstens: Setzte Schaffner bei der «Strategie 2015» noch auf Photovoltaik, so ist diese in der «Strategie 2020» nicht mehr im Fokus, weil der Markt eher zu Mittelspannungs-Applikationen tendiert.

Zweitens kommt uns zugute, dass wir über eine flexible Produktion verfügen, welche auch mit Handarbeit hohe Qualitätsstandards erfüllen kann. So können wir uns bei wechselnden Bedürfnissen sehr rasch anpassen. Das war insbesondere auch im Automotive-Sektor der Fall, als Hersteller neue Technologien erprobten und einen Lieferanten suchten, der schnell etwas aufbauen kann, ohne grosse Basisinvestitionen tätigen zu müssen.

Drittens schliesslich ist Thailand ein Beispiel für die Schaffner-Flexibilität. Bis 2008 wurde dort aufgebaut auf 1300 Mitarbeitende, danach reduziert auf 800 im Jahr 2009. Heute sind fast 2000 Personen tätig. Fazit: Schaffner spürt die volatile Nachfrage, ist aber flexibel genug, sich anzupassen.

Was heisst «Operative Exzellenz» genau?

Die Schaffner-Initiative «Operative Exzellenz» umfasst als Herzstück die beiden Führungsprinzipien «ROFO» und «Continuous Learning».

«ROFO» baut auf die 4 Elemente Responsibility, Ownership, Focus und On-time-corrective-action. Es ist eigentlich eine Erweiterung der Philosophie des Total Quality Management. Mit ROFO werden alle Mitarbeitenden dazu verpflichtet, Verantwortung zu übernehmen und nicht nachzulassen, bis das angestrebte Resultat erreicht ist.

ROFO wird bei jeder Gelegenheit an praktischen Fällen trainiert. Dabei stehen nicht nur das WAS und das WIE einer Tätigkeit im Zentrum, sondern auch das WARUM.



ROFO ist «Bottom-up» ausgelegt, erzieht zur Selbstständigkeit. Andererseits ist der «Top-down-approach» da, weil Prozessverantwortung besteht. Beides ist wichtig.

«Continuous Learning» fordert alle Mitarbeitenden auf, sich laufend neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen, damit die wachsenden Anforderungen der Kunden erfüllt werden können. Schaffner unterstützt diesen Approach in Trainings-Seminaren und On-the-job u.a. mit einer Fehler-Datenbank, welche «Learnings» ermöglicht und allen zugänglich macht.

Wie steuern Sie die Qualität?

Die Steuerung erfolgt über ein global ausgelegtes, vereinheitlichtes Qualitätssystem nach ISO 9001, ISO 14001, ISO TS für Automotive und IRIS für Power Magnetics. Lokal können im System eigene Dokumente hinterlegt werden. Das Controlling wird durch das globale Qualitäts-Management-Team in Luterbach vorgenommen. Lokal sind die entsprechenden Qualitätsmanager verantwortlich; sie rapportieren direkt ihrem lokalen Linienchef.

Monatlich findet eine Webkonferenz mit dem Headquarter in Luterbach statt. Dieser Austausch ermöglicht das Weitergeben von Erfahrungen und unterstützt die «Learning Organization». Hinzu kommt ein globales Fehlermeldesystem, das Kundenreklamationen sowie interne Erkenntnisse aus Fehlermeldungen aller Produktions- und Verkaufsgesellschaften aufnimmt. So lernen wir kontinuierlich über die Grenzen hinweg aus Best Practice und aus Fehlern. Das zentrale QM auditiert überdies die Werke vor Ort.

Qualität – ein GL-Traktandum?

Ja, als Mitglied der Geschäftsleitung rapportiert der Leiter Quality Management

monatlich über Qualitätsthemen aus den 3 Divisionen in den 4 Werken. Zudem berichtet jeder Divisionsleiter, was er bezüglich Qualität unternimmt. Es werden auch Dinge hinterfragt. Das Ganze ist ein Lernprozess für alle.

Kommen die verschiedenen Kulturen mit der Qualitätsstrategie zurecht?

Beim Aufbau von Standorten sind zur Sicherung der Qualität erst einmal klare Prozesse ein absolutes Muss. Die LEAN-Zellen müssen einfach und klar konzipiert sein. Eine Arbeitsmatrix sorgt dafür, dass die richtigen Leute für die richtigen Arbeiten eingesetzt werden. Aber das Personal braucht Betreuung. Vor allem die Standorte Ungarn, Thailand und China erweisen sich als sehr anpassungsfähig.

Wesentliche kulturelle Unterschiede spürt man in Europa und China bezüglich Arbeitsplanung und Arbeitstechnik. Der Europäer will die Arbeit gleich zu Beginn richtig machen, der Chinese macht erst einmal und verbessert nachher sehr schnell. Unsere Führungsprinzipien unterstützen wirkungsvoll die Durchsetzung unserer Qualitäts-Leitsätze. Wir kommunizieren diese nicht nur unsern Mitarbeitenden, sondern auch unsern Kunden.

Schliesslich ist das Niveau der Mitarbeitenden in den verschiedenen Kulturen am Anfang naturgemäss unterschiedlich. Dessen Anhebung und Weiterentwicklung ist darum wichtig.

Die Erfahrungen an unsern Standorten sind positiv. In Thailand zum Beispiel startete Schaffner vor 25 Jahren mit starker Schweizer Präsenz; heute ist nur noch ein Schweizer dort. Die Thailand-Crew erbringt beste Qualität. Aber der Aufbau der Schaffner-Arbeitsmentalität und des Rollenverständnisses der Chefs brauchte Zeit.

In China geht die Entwicklung schneller. Vor 10 Jahren bauten 5 Schweizer den Standort auf. Heute geht es ohne Schweizer, und das Qualitätsverständnis ist trotzdem hoch.

Fazit: Schaffners «Operative Exzellenz» ist global so konzipiert, dass sie an allen Standorten Wirkung zeigt. Denn: Qualität entsteht an der Front, nicht im Head Office. Dieses Denken ist bei allen unsern Mitarbeitenden angekommen.



Extramet

«Wir setzen konsequent auf High-tech mit SPIRIT»

Hartmetall-Hersteller Extramet ist ein international anerkannter Lösungspartner für die High-tech-Industrie. Spezielles Gewicht hat die nachhaltige Wertschöpfungskette vom Rohstoff zum Hartmetall, vom Hersteller zum Anwender und über das Recycling zurück zum Rohstoff. Unternehmer Hans-Jörg Mihm im Gespräch.



Hans-Jörg Mihm

Herr Mihm, Extramet fertigt Werkstoffe aus Hartmetall. Was ist das Besondere an Ihrem Produkt?

Es liegt in der Gleichmässigkeit des Produktes. Die Formel für unsere Produkte steckt übrigens nicht im Tresor. Nein, Geheimhaltungsvereinbarungen mit unseren Partnern ersetzen Patente. Die Rezepturen sind teilweise bekannt. Aber die Zusammensetzung ist das eine, die Kunst der Fertigung das andere. Es sind feine Details, die das Produkt beeinflussen: Temperatur, Druck, Zeitpunkt, Vormischung usw. Es kommt darauf an, wie man sie im Prozess verarbeitet. Entsprechend kann das Produkt z.B. besser beschichtet oder geschliffen wer-

den. Man kann in einer Analyse von aussen wohl die Inhaltsstoffe herausfinden, aber nicht, wie das Produkt genau hergestellt wurde. Die physikalischen Eigenschaften, wie zum Beispiel die Biegefestigkeit, werden bei der Herstellung definiert. Das hat mit den Prozessen zu tun, die wir einzigartig anders machen. Wir überlegen uns bei der Entwicklung, wie unser Rohling zum Werkzeug wird, und wo dieses anschliessend zum Einsatz kommt. Einflüsse von Wärmeprozessen, von Schleifscheiben, Ölen, Schnittgeschwindigkeiten usw. antizipieren wir, weil wir auf Premiumanwendungen fokussiert sind. Dieses Know-how liegt in den Händen unserer Mitarbeiten-

den-Generation und wird intern ständig weitergegeben.

Was entsteht aus der Technologie beim Kunden?

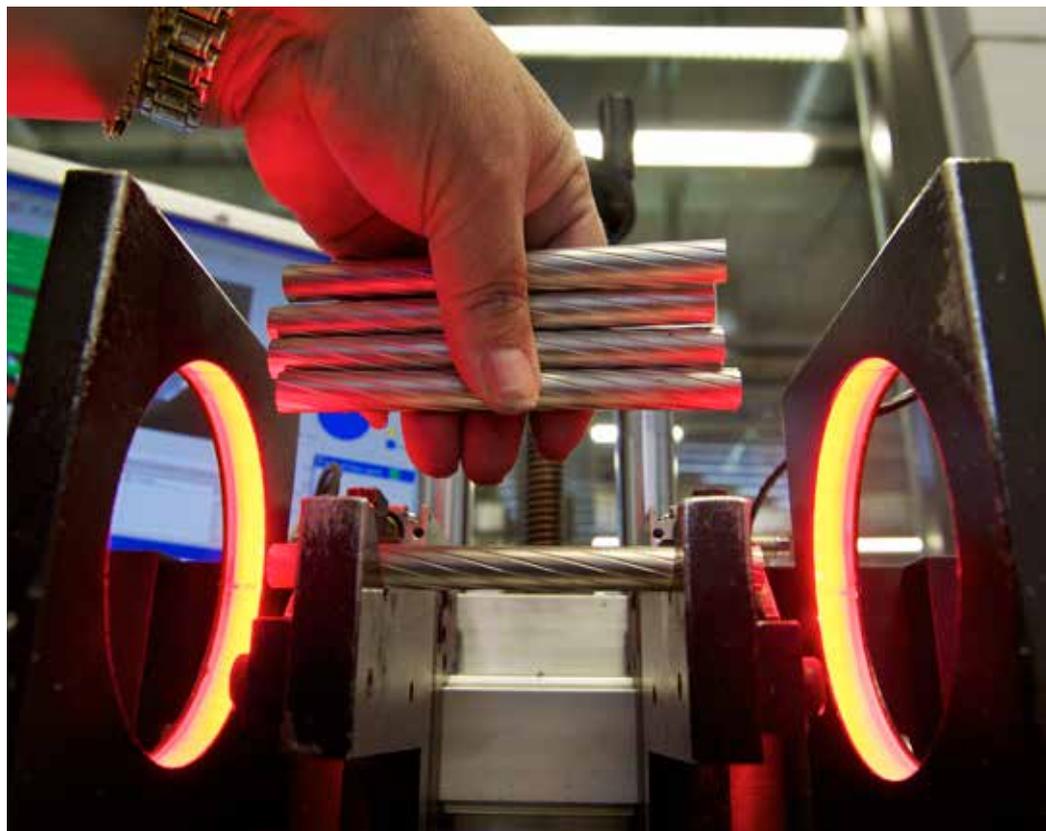
Zum Einsatz kommen die Produkte zum Beispiel in der Auto- und in der Luftfahrtindustrie. Sowohl bei namhaften Autoherstellern als auch am Airbus 380 hat Extramet mitgearbeitet. 80% der weltweit verwendeten Zahnbohrer-Rohlinge sind von uns, und auch im Turbinenbau oder in der Energietechnik liefern wir. Viele grosse Werkzeug- und Maschinenhersteller verwenden Extramet-Rohlinge für die Erstausrüstungswerkzeugsets, verlangen aber auch Premium-Materialien für spezifische



Extramet

Der Hartmetall-Hersteller mit internationaler Reputation im High-tech-Sektor erbringt mit rund 200 Mitarbeitenden einen Umsatz von über 50 Mio. Franken. 80% der Produktion gehen in den Export. Neben einer Tochtergesellschaft in den USA bestehen Vertriebsleitungen in Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien. Unternehmer Hans-Jörg Mihm leitet das Familienunternehmen in Plaffeien als CEO und VR-Delegierter seit 2003 in der zweiten Generation.

www.extramet.ch



Anwendungen wie etwa für das Fräsen von anspruchsvollen Verbundwerkstoffen.

Sie sind Lösungspartner für die High-tech-Industrie. Wer sind Ihre Kunden?

Wir sind Lösungspartner nicht nur für den Werkzeughersteller, sondern auch für den Anwender. In der Schweiz sind es zum Beispiel Fraisa, Sphinx Schweiz oder Victorinox – reine Werkzeughersteller, aber auch Firmen mit eigener Werkstätte. International arbeiten wir in der Luftfahrt mit Firmen wie Airbus und MTU sowie allen populären Automobil- und Zulieferfirmen zusammen. Übrigens: Lösungspartner bedeutet für uns immer, dass wir eine strategische Partnerschaft eingehen. Basis dafür ist ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis auf Augenhöhe.



Wo liegt der Markt?

Extramet ist weltweit aufgestellt, Priorität hat aber Europa mit dem Premium High-Tech-Approach. Unser Marktgebiet bilden nicht die BRICS*-Staaten, sondern die SPIRIT-Staaten Singapur, Polen, Indonesien, Russland, Indien und Türkei.

Wir sind überzeugt, dass SPIRIT für uns ein stabiles und ergiebiges Marktgebiet ist. Als Schweizer Unternehmen sind wir prädestiniert dafür, diese Heimmärkte auf der Basis der dortigen KMU weiterzuentwickeln.

Extramet ist Unternehmer geführt, ein «UGU». Sie leiten einen Familienbetrieb...

Ja, mein Vater hat die Firma 1980 als Kleinbetrieb gegründet. Meine Mutter lenkte das Labor und – man staune – der Vizeamann von Plaffeien war der erste Werkstattleiter. Zupass kam der Gründerfamilie, dass sie amerikanisches Know-how erwerben konnte. Um Mehrwert zu erzeugen, wurde zusätzlich zur Produktion von Rohlingen schon kurz danach eine Schleiferei in Solothurn übernommen. Das Geschäft entwickelte sich stetig. Seit 2003 liegt die Führung als CEO von Extramet in meinen Händen. 2007 folgte die Expansion. Wir haben organisatorisch in den Betriebsgebäuden eine durchgängige Fertigung realisiert und in eine ganz neue Technologie investiert. Wir haben überlegt, was es an Fachkräften und an Technologie braucht, um kleinere und mittlere Mengen herzustellen. Wir entschieden uns, konsequent auf hochwertige Produkte zu setzen, weil wir überzeugt sind, dass der Bedarf an solchen zunehmen wird. Die Entwicklung seither hat diese Einschätzung bestätigt.

* Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika

Stetes Wachstum kennzeichnet die Firmengeschichte – von 3 Mitarbeitenden im Gründungsjahr 1980 über 4 Gebäudeexpansionen auf heute über 200 Mitarbeitende. Was waren die Treiber dieser Entwicklung?

Wir sind ein Familienbetrieb mit einer langfristigen und nachhaltigen Geschäftspolitik, die man im Geschäftsalltag spürt. An dieser Linie halten wir fest. Anker dafür ist unsere Unabhängigkeit mit einer Eigenkapitalquote von über 50%. Spitzenqualität im Premium-Bereich ist unser Fokus. Grundsätzlich werden 80% des Gewinns in neueste Technologien reinvestiert. Und, nicht zuletzt, bewegen wir uns zusammen mit hochwertigen Partnern im Markt.

Sie sind einer der «letzten unabhängigen, weltweit tätigen Hersteller von Hartmetallen». Was tun Sie dafür, dass dies so bleibt?

Alle Prozesseigner einbeziehen. So entsteht ein starkes Kompetenz-Team, das die ganze Firma beeinflusst. Wir arbeiten ausgeprägt teamorientiert. Eine grössere GL teilt sich mit dem VR die Aufgaben. Alle Geschäftsbereiche sind in der GL vertreten. Erfahrungen und Kompetenzen von Alt und Jung werden so zusammengebracht. Und, wichtig, wir denken nicht einfach in Qualität, sondern in Managementsystemen. Denn alles ist bei Extramet auf Führung, Prozesse und Projekte bezogen.

Wie nachhaltig produzieren Sie?

Da achten wir auf geschlossene Kreisläufe. Mit dem Wärme-/Kältekreislauf aus den Öfen beheizen wir alle Gebäude. Auch das Wasser fliesst in einem geschlossenen Kreislauf. Der CO₂-Abdruck beträgt Null, weil wir unsere Transporte kombinieren und alles Weitere kompensieren.

Besonders wichtig ist uns das nachhaltige Recycling von Hartmetall. In nahezu allen eigenen Fertigungsprozessen werden z.B. Trennabschnitte, Schleifschlamm oder Trennstaub in den Kreislauf zurückgeführt. Auch unsere Kunden fordern wir auf, sich aktiv zu beteiligen. Wir bieten ihnen den Service, Sekundärrohstoff bei unserem Lieferant wieder aufzubereiten. So schliessen wir den Kreislauf bis zum Endanwender. Den Kunden leuchtet ein, dass so die Preise stabil gehalten werden können, und wir nicht in Abhängigkeit zu China geraten. Unsere Aufklärungsarbeit mit entsprechender Kommunikation ermöglichen Kooperationen, die wirklich gut funktionieren.

Extramet signalisiert im Logo Swissness

Die Kunst, Hartmetall herzustellen, liegt nicht nur in dem, was das Produkt ausmacht, sondern in der Kunst, dem Kunden Lösungen für seine Anwendungen zu erbringen. Dabei sind wir mit unseren Materialien offen für neue Anwendungen und wirken mit beim Finden von neuen Feldern. Wir bewegen uns als kleinerer Anbieter im Premium-Segment. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen wir als Schweizer Unternehmen Qualität auf dem höchsten Level erbringen. Extramet stellt unter anderem das weltweit beste Substrat für diamantbeschichtete Werkzeuge her. Das hohe Leistungsversprechen bedingt, dass alle Prozesse optimiert sind. 1996 bereits haben wir das mit der SQS-Zertifizierung nach ISO 9001 dokumentiert. Im Jahr 2004 erlangten wir die Zertifikate ISO 14001 (Umwelt) und OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit). Das ist für uns wegleitend. Die Sache hat sich bewährt.

Galliker Transport AG

«Customized by Management-System»

CEO Peter Galliker steuert und entwickelt das europaweit tätige Familienunternehmen seit vielen Jahren mit fein abgestimmten Managementsystemen. «Vielfalt und Komplexität unserer Logistik-Aufgaben machen dies erforderlich», sagt er in unserem Gespräch.



Peter Galliker

Herr Galliker, Ihr Leistungsanspruch ist hoch. Sie wollen «zu den Besten Europas zählen». Was müssen Sie dafür tun?

Ein Leitsatz meines Vaters lautete: «Die Grössten wollen wir nicht sein, wohl aber die Besten». Diesem Anspruch sind wir



Galliker Transport AG

1918 als kleine Fuhrhaltereie gegründet, entwickelte sich die Galliker Transport AG stetig zum internationalen Logistik-Anbieter mit 6 Geschäftsbereichen und einem Fuhrpark von über 1000 Fahrzeugen. Beschäftigt sind rund 2500 Mitarbeitende in 18 Niederlassungen in 6 Ländern. CEO Peter Galliker führt das Familienunternehmen – mit Hauptsitz in Altishofen – gemeinsam mit seinen 2 Geschwistern in der 3. Generation. Galliker ist u.a. SQS-zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001 und ISO 22000.

www.galliker.com

bis heute treu geblieben. Galliker steht für Qualität. Dazu zählen die Schlüsseleigenschaften Pünktlichkeit, Sauberkeit und Ordnung. Nur so können wir Aufträge effizient und zur vollen Zufriedenheit unserer Kunden ausführen.

3 Marksteine sind für unsere Dienstleistungen richtungsweisend – Qualitätssicherung: Unsere SQS-zertifizierten Managementsysteme nach ISO 9001 und ISO 14001 stellen transparente, geordnete und zielgerichtete Arbeitsprozesse sicher. Lebensmittelsicherheit: Da gilt strikte Hygiene. Wir erfüllen über die gesamte, lückenlose Kühlkette hinweg sämtliche Anforderungen der Norm ISO 22000.

Arbeitssicherheit: Konsequentes Befolgen und Umsetzen der Vorschriften und Empfehlungen nach EKAS sorgt für sichere Arbeitsplätze.

Damit dieses hohe Qualitätsniveau in Zukunft bleibt, sind wir täglich gefordert, unser Bestes zu geben. Dazu gehört: Fehler analysieren, Ursachen klären und die richtigen Massnahmen ableiten. Entsprechend können wir uns im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickeln.

Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden dabei?

Sie bewegen sich «am Puls» des Marktes. Jeden Tag und mit viel Engagement. Durch die bewusst erfahrene Nähe zu den Kunden gelingt es, auch unausgesprochene Bedürfnisse zu erkennen und gemeinsam innovative Logistiklösungen zu entwickeln.

Sie führen mit zertifizierten Managementsystemen. Weshalb und mit welchen Erfahrungen?

Einerseits werden diese Managementsysteme heute von den Kunden erwartet und eingefordert. Andererseits erleichtern diese Systeme die Zusammenarbeit mit unseren internationalen Grosskunden. Die Manage-

mentsysteme legen ja Standards fest, nach denen auch unsere Kunden arbeiten. Diese Kompatibilität vereinfacht die Zusammenarbeit, da alle Beteiligten «dieselbe Sprache sprechen». Anders wäre es heute kaum mehr möglich, komplexe Logistiksysteme mit verschiedenen Schnittstellen zwischen 2 und mehr Partnern zu verbinden. Erst Managementsysteme machen Komplexität transparent und damit steuerbar. Man muss aber gleichzeitig festhalten, dass die Einführung und Aufrechterhaltung solcher Systeme sehr aufwändig und ressourcenintensiv ist.

Galliker will in allen Sparten «Value Added» generieren...

Ja, explizit sogar! Unter Value Added Services verstehen wir Zusatzdienstleistungen entlang der Supply Chain. Der Kunde will sich auf die Entwicklung und Herstellung seiner Produkte konzentrieren und sucht einen Partner, der die gesamte Logistikkette in seinem Auftrag übernimmt. Zusammen mit unseren Kunden entwickeln wir deshalb massgeschneiderte Logistiklösungen, um deren Supply Chain zu optimieren. In diesem Zusammenhang offerieren wir eine grosse Bandbreite von Mehrwert. Das gemeinsame Ziel ist erreicht, wenn der Kunde zu tieferen Kosten einen Prozess mit effizienteren Abläufen, kürzeren Wegen und weniger Emissionen erhält. Die gestellten Aufgaben sind je nach Sparte unterschiedlich. Ich gebe Ihnen 3 Beispiele.

Was heisst Mehrwert beispielsweise in den Food Logistics?

Alle Prozesse sind sorgfältig aufeinander abgestimmt und bringen in logisch intel-





ligenter Kombination für alle Beteiligten einen Mehrwert. Für einen grossen Schweizer Biscuitproduzenten etwa stellen wir aus einzelnen Verpackungen sogenannte Multipacks zusammen. Dabei werden mehrere Biscuitschachteln zu einem Pack verschweisst und im gleichen Arbeitsschritt auch mit Preisauszeichnungen, Aktionsetiketten oder Labels versehen. Die Verkaufsdysplays werden ebenfalls durch unsere Mitarbeitenden zusammengebaut, befüllt und anschliessend an den Verkaufspunkt geliefert. Der Bau des Logistikcenters 4 ist hierzu ein grosser Meilenstein. Das schafft wertvolle Synergien und gibt uns neue Möglichkeiten, welche wir unseren Kunden anbieten können.

Worin besteht der Mehrwert im Autosektor?

Seit 1964 sind nationale und internationale Transporte von Automobilen und Nutzfahrzeugen das Kerngeschäft von Galliker. Über die Jahre kamen laufend neue Dienstleistungen wie etwa Lagerhaltung, Qualitätskontrolle oder PDI (Pre-Delivery-Inspection) hinzu.

Heute umfasst das Angebot zahlreiche Value Added Services, zum Beispiel das Ausrüsten ganzer Flotten, die Rücknahme und Instandstellung von gebrauchten Firmen- und Mietwagen oder das Ausführen von Sonderserien. Wir bereiten die Fahrzeuge für Endkunden fertig auf. Das bedeutet, dass wir sämtliche Funktionskontrollen, die technischen Abnahmen bis hin zur Endreinigung übernehmen. Selbst die Nummernrahmen mit dem Namen der Garage werden von Galliker-Mitarbeitenden montiert oder die lokalen Radiosender programmiert.

Wir transportieren Neuwagen in die ganze Schweiz – entweder direkt ab Werk oder ab Seehäfen. Dafür steht eine Flotte mit über 100 modernen Autotransportern zur Verfügung. In der Logistikzentrale in Altshofen wird verzollt, gewaschen und via Pre-Delivery-Inspection (PDI) auf Mängel kontrolliert. Täglich transportieren wir Fahrzeuge mit rund 120 Auto-Portern von Händler zu Händler in der ganzen Schweiz. Modernste IT-Technologie sichert ein reibungsloses Handling. Jeder Schritt, von der Abholung über Lagerung oder Zusatzdienstleistungen bis hin zur Auslieferung, ist erfasst und rückverfolgbar. Dies ist ein Bereich, in dem wir in Zukunft weiter wachsen wollen.

Und ein aktuelles Beispiel aus den Healthcare Logistics?

Ab 1. Januar 2016 treten mit den neuen GDP-Vorschriften strengere Guidelines für den Transport von Arznei- und Medizinalprodukten in Kraft. Die Richtlinien gelten auch für den Versand von Kleinsendungen. Ein besonderes Merkmal sind die strengen Auflagen betreffend Temperaturüberwachung, welche die traditionellen Paketlieferdienste heute nicht abdecken. Galliker hat dieses Branchenbedürfnis aufgenommen und bietet im Bereich Healthcare Logistics einen neuen Service an. Ab Januar 2016 führt Galliker mit speziell für den Transport von Arznei- und Medizinalprodukten ausgerüsteten Kleinfahrzeugen den Versand von Paketsendungen aus. Wir garantieren dabei die Einhaltung der lückenlosen Kühlkette vom Abholen bis zum Ausliefern an die Kunden in der ganzen Schweiz.

Zum Schluss, Herr Galliker: Auf welchem «Wertgerüst» basieren Sie als Unternehmer?

Es sind im Kern 3 Eckpunkte: Erstens sind wir ein Familienunternehmen und zu 100% eigenständig. Diese Unabhängigkeit erlaubt uns, generationenübergreifend zu planen. Zweitens: Ob in der Lagerhalle, im Büro oder im Fahrzeugpark: Sauberkeit und Ordnung sind für uns Gebot. Beides fördert strukturiertes Handeln und schafft Vertrauen und Sicherheit. Drittens heisst unsere Devise im Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden «Gradlinigkeit, Ehrlichkeit und Fairness». Daraus entstanden bisher zahlreiche langjährige, loyale Partnerschaften. Und wir sind zuversichtlich, dass dies so bleibt.



Schweizerische Bundesbahnen SBB

Lohntransparenz in 10 Branchen und 150 Berufsgattungen erreicht

Rund 33 000 Mitarbeitende stehen auf der Lohnliste der SBB. Vor einigen Monaten erhielt das Unternehmen das SQS-Zertifikat «Excellence in Fair Compensation». Markus Jordi, oberster Personalchef des Unternehmens, sieht in diesem Schritt den «Lohn für die langfristige und konsequente Lohnpolitik der SBB».

Herr Jordi, Sie haben Ihr Ziel erreicht. Die SBB ist zertifiziert nach «Excellence in Fair Compensation». Welche Vorteile bringt das dem Unternehmen?

Wir freuen uns sehr über das Zertifikat. Es bestätigt von unabhängiger Seite, dass die SBB ein faires und fortschrittliches Lohnsystem hat und eine moderne und attraktive Arbeitgeberin ist. Das ist natürlich ein wichtiges Argument auf dem Arbeitsmarkt, aber auch in Diskussionen mit Mitarbeitenden oder Sozialpartnern.

Die Zertifizierung zeigt überdies Hebel für eine Weiterentwicklung des Lohnsystems auf. So konnten wir beispielsweise den Lohngleichheitsdialog beschleunigen und zur vollen Zufriedenheit unserer Sozialpartner abschliessen.

Was gab Anstoss, das Zertifikat «Excellence in Fair Compensation» anzustreben?

Als ehemaliger Bundesbetrieb verfolgte die SBB schon immer eine sozialverantwortliche Personalpolitik. Im Wandel hin zu ei-

«DIE SOZIALPARTNER SIND ERFREUT»

nem marktwirtschaftlichen Unternehmen haben wir natürlich auch das Lohnsystem angepasst. Nach langjährigen, anspruchsvollen Verhandlungen mit den Sozialpartnern führten wir 2011 ein neues, modernes, leistungs- und marktorientiertes Lohnsystem ein. Dieses Lohnsystem wollten wir von einer unabhängigen Stelle überprüfen lassen und damit eine Vorreiterrolle auf dem Arbeitsmarkt einnehmen. Wir sind stolz, das erste Unternehmen zu sein, welchem die SQS Lohngleichheit bezüglich Geschlecht, Alter und Nationalität auf dem Level «Excellence in Fair Compensation» attestiert hat.

Insbesondere im Vergleich zwischen den Geschlechtern ist die SBB führend in der Schweiz: Das Unternehmen bezahlt Frauen und Männern die gleichen Löhne für gleichwertige Arbeit. Im gesamtschweizerischen Durchschnitt verdienen Frauen gemäss Bundesamt für Statistik nach wie vor rund 20% weniger als ihre männlichen Kollegen.

Wie erfolgte die Entscheidungsfindung dazu?

Rasch war klar, dass die SQS als führende, unabhängige Organisation für uns die richtige Partnerin ist. Mit der umfassenden Überprüfung und dem modularen Aufbau der Zertifizierung bietet die SQS das beste Produkt auf dem Markt.

Und wer fällt letztlich den Entscheid?

Der Entscheid wurde auf oberster Human Resources-Stufe, im sogenannten HR-Board,



Markus Jordi

gefällt. Das HR-Board setzt sich zusammen aus den HR-Leitenden der Divisionen und bildet so die Geschäftsleitung des Konzernbereichs Human Resources. Ich selber leite dieses Gremium.

Welche Interessengruppen wurden in das Projekt eingebunden?

Es war ein Projekt unter HR-Leitung.

Wie setzte sich das Projektteam zusammen?

Das Projekt wurde vom Leiter «Compensation & Benefits» geführt. Im Projektteam waren die Leiterin «Personalpolitik» und Fachspezialisten aus den Bereichen «Compensation & Benefits» sowie «Personalmarketing und Kommunikation» vertreten.

Kurz zusammengefasst: Wie ist das SBB-Lohnsystem aufgebaut, um «Lohngerechtigkeit in Bezug auf das Geschlecht, das Alter und die Nationalität» zu erreichen?

Die SBB beschäftigt rund 33 000 Mitarbeitende in rund 150 Berufen. 84 Nationalitäten sind vertreten. Das Unternehmen hat einen Gesamtarbeitsvertrag mit 4 Vertragspartnern abgeschlossen (SEV, VSLF, transfair und KVÖV). Der Organisationsgrad (Gewerkschaftsmitgliedschaft) ist mit ca. 60% sehr hoch.

Jede Funktion wird mit einem Anforderungsprofil und Beanspruchung einem Anforderungsniveau zugeordnet. Insgesamt kennen wir 15 verschiedene Anforderungsniveaus («Funktionsstufen»). Das Anforderungsniveau der Funktion bestimmt das Lohnspektrum und damit Mindest- und Maximalhöhe des Lohnes.

Der Lohn wird nach klaren Kriterien festgelegt: Basis bilden die Ausbildung und die nutzbare Erfahrung der Bewerberin oder des Bewerbers sowie der interne und externe Vergleich. Weder das Geschlecht noch



SBB

Über eine Million Menschen nutzen im Durchschnitt täglich das 3024 Kilometer lange Streckennetz der SBB AG. Und jeden Tag werden durch SBB Cargo 210 000 Tonnen Güter auf der Schiene transportiert. 33 000 Mitarbeitende aus 84 Nationen in 150 verschiedenen Berufen sorgen rund um die Uhr für einen sicheren sowie pünktlichen Bahnbetrieb. Die SBB AG ist nicht nur die grösste Reise- und Transportfirma, sondern auch eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz.

www.sbb.ch



die Nationalität spielen dabei eine Rolle. Die Lohnentwicklung ist abhängig vom Anforderungsniveau, von der Erfahrung, der Leistung sowie den mit den Personalverbänden verhandelten, verfügbaren Mitteln. Die Lohnentwicklung erfolgt im Rahmen der jährlichen Lohnrunde jeweils auf den 1. Mai.

Welche Kriterien musste die SBB dabei beachten und überprüfen?

Die Beurteilung basiert auf einer umfassenden Analyse über die gesamte Berufsvielfalt (10 Branchen, 150 Berufsgattungen) der SBB. Dabei wurden Reglemente, Prozesse und Vergütungszahlungen berücksichtigt. Die Zertifizierung umfasst sowohl GAV- wie auch OR-Anstellungsbedingungen.

Wie verläuft der Zertifizierungsprozess genau?

Spezialisten der acbe Association of Compensation & Benefits Experts haben die Überprüfung im Auftrag der SQS durchgeführt. Die SBB hat den Auditoren sämtliche Grundlagendokumente offen gelegt (zum Beispiel GAV, Weisungen, Prozessbeschreibungen, Checklisten, Handbücher etc.). Die Experten überprüften sämtliche Lohndaten aller Mitarbeitenden, selbstverständlich vertraulich. Es fanden diverse gemeinsame Workshops statt, um die Ergebnisse und offene Fragen zu besprechen.

Was bedeutet in der Praxis die Feststellung: «Bei der SBB herrscht jetzt Lohntransparenz»?

Bei der SBB sind die Lohnspektren pro Anforderungsniveau für jedermann einsehbar (im Intranet verfügbar). Auch die jährliche Lohnentwicklung wird pro Anforderungsniveau und abhängig von der Zielerreichung offengelegt (Tabelle ist im Intranet aufgeschaltet). Zudem sind sämtliche Grundlagendokumente im Intranet verfügbar.

Sie haben das Zertifikat erst seit wenigen Monaten. Können Sie schon von ersten Erfahrungen berichten – vom System, vom Management, von den Mitarbeitenden, von den Sozialpartnern und von der «Öffentlichkeit» her?

Seit der Zertifizierung im September 2015 haben wir intern sehr viele positive Reaktionen erhalten. Es meldeten sich aber auch Mitarbeitende, die mit ihrer persönlichen Situation unzufrieden sind oder sich über die Lohnentwicklung beschwerten. Unsere Sozialpartner sind erfreut über das Zertifikat und bestätigen, dass bei der SBB keine Diskriminierung stattfindet. Rückmeldungen von der Öffentlichkeit haben wir bisher nicht erhalten.

Rückblickend: Welche Schritte brauchten am meisten Zeit?

Wir haben einen sehr umfassenden GAV und ein umfangreiches Regelwerk. Die Au-

ditoren waren vom Umfang der Unterlagen überrascht. Der Aufwand für die detailliertere Prüfung sämtlicher Texte war deutlich höher als ursprünglich erwartet. Auch das Datenvolumen von 33 000 Mitarbeitenden stellte eine grosse Herausforderung dar.

Und was war die Knacknuss im Projekt?

Die Knacknuss war eindeutig die Analyse bezüglich Altersdiskriminierung.

Die SBB wird die durch das neue Lohnsystem entstandenen Lohngarantien entsprechend weiter abbauen. Besonders gefreut hat uns das Resultat der Analyse bezüglich Lohngleichheit von Männern und Frauen. Hier haben wir mit einer Abweichung von 0.3% schweizweit ein Glanzresultat erreicht. Fazit: das Zertifikat bestätigt die SBB als moderne und attraktive Arbeitgeberin und belohnt sie für ihre langfristige, konsequente Lohnpolitik.



Berner Kantonalbank BEKB

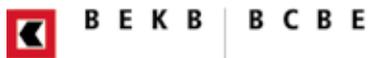
Nachhaltigkeit ganz oben fest verankert

Im neuen Nachhaltigkeitsleitbild 2016–2019 setzt die Berner Kantonalbank weitere Wegmarken für ihre langfristige Strategie. Und sie kommuniziert das Ganze. Erreichtes und nicht Erreichtes werden jährlich in einem Nachhaltigkeitsbericht nach GRI publiziert. Ohne grosse Rhetorik, dafür kontrollierbar!



Andreas Baumann im Gespräch

In den Medien wird diese Haltung stark beachtet. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin BILANZ honorierte sie in ihren Ratings gleich zweifach. «Ehrliche Sieger» titelte BILANZ in der Berichterstattung über das letztjährige Rating «Private Banking». Die BEKB schwang nicht nur in der Kategorie



Berner Kantonalbank BEKB

- Marktgebiet hauptsächlich Kantone Bern und Solothurn
- Fokus auf Privatkunden, Firmenkunden, insbesondere KMU sowie auf der Vermögensberatung und -verwaltung
- rund 1350 Mitarbeitende am Hauptsitz in Bern und in 77 Niederlassungen
- über 500 000 Kunden
- rund 62 000 Aktionäre

www.bekb.ch

Regionalbanken oben aus, sie wurde sogar Gesamtsieger aller Kategorien. Damit wurde die BEKB als einzige Bank zum 7. Mal in Folge ausgezeichnet. Nicht genug: Im Rating der Geschäftsberichte 2014 war die BEKB «Aufsteiger des Jahres» in der Kategorie «Financial Reporting», unter anderem deshalb, weil dem Kapitel über die Nachhaltigkeit besonderes Gewicht beigemessen wird.

Nachhaltigkeit ist in der BEKB prominent verankert. «Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Mitarbeitende sind verantwortlich für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung der Bank», heisst der 1. der 8 Grundsätze zur Corporate Governance.

Was war das Motiv zum Aufbruch auf diesen Weg? Wo lässt sich die Nachhaltigkeitspolitik der Bank «greifen»? Andreas Baumann, Leiter Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit, zeigt hier an einigen Beispielen, wie sich das Denken auswirkt: bei Bankprodukten, als Arbeitgeber, im Bankbetrieb und in der Region.

Bei Bankprodukten und Dienstleistungen

Das verkaufen, was der Kunde braucht und auch versteht. Diese Zielsetzung wollen wir im Geschäftsalltag realisieren. Wir setzen deshalb unsern Beratern keine falschen Anreize mit Boni auf kurze Sicht. Das ist ein ganz zentraler Punkt. Jene Kundenberater, die für eine limitierte variable Entschädigung berechtigt sind, bekommen diese nicht aufgrund eines Mehrumsatzes aus ihrem Kundengeschäft. Die Entschädigung ist abhängig von mehreren Faktoren quantitativer und qualitativer Art. Die sogenannte Nachhaltigkeitsprämie wird ausgeschüttet, wenn die Bank über einen Zeitraum von 5 Jahren den anvisierten Cash Flow erreicht.

Vor 2 Jahren schulte die BEKB alle Vermögensberater in einer breiten Kampagne zum Thema nachhaltige Anlagen. Die Anlagepolitik der Bank besagt beispielsweise, dass Produzenten von Streumunition, Nuklearwaffen, chemisch-biologischen Waffen und Landminen in den Vermögensverwaltungsmandaten ausgeschlossen werden.

Im Anlagegeschäft ist überdies genau definiert, welche Berater welche Produkte verkaufen dürfen. Alle Kundenberater werden intern im 3-Jahres-Rhythmus validiert.

Für Renovationen von Immobilien hat die BEKB die Umwelt-Hypothek im Angebot, welche günstigere Zinsen bei Vornahme energetischer Massnahmen bietet.

Als Arbeitgeber

Die BEKB will langfristig sichere Arbeitsplätze bieten. Wir engagieren uns deshalb stark in der Aus- und Weiterbildung. Entsprechend hoch ist die Ausbildungsquote von Mitarbeitenden aller Stufen. Wir haben das Image einer Ausbildungsbank, weil wir hier viel investieren. Es lohnt sich für die Mitarbeitenden wie auch für die Bank. Für Hochschulabsolventen und Quereinsteiger besteht ein eigenes Programm. Nicht weniger als ein Viertel aller Banklehrlinge im Kanton Bern werden durch die BEKB ausgebildet. Mitarbeitende in Ausbildung machen 10% des BEKB-Personals aus.

Viel Wert wird auf Eigenverantwortung gelegt. So fallen 95% der Kreditentscheide draussen in den Niederlassungen. Kundennähe, Schnelligkeit im Kreditprozess und Bereicherung der Aufgabe sind die Vorteile.

Im Bankbetrieb

Bereits 1995 wurde mit dem «Konzept für rationelle Energienutzung» eine Startmarke gelegt. Seither werden die Nachhaltigkeitsbemühungen hartnäckig weiter getrieben. Seit mehr als 10 Jahren legt die BEKB in einer detaillierten Ökobilanz jährlich den Status der Umweltbelastung offen. Die Zielsetzungen wurden bisher immer erreicht. Die Umweltbelastung wurde in den letzten 10 Jahren halbiert.

Der «Fussabdruck» wird seit 2011 CO₂-kompensiert – auch regional. Dazu bieten wir unseren Kunden Anreiz zur CO₂-Reduktion. Die ganze Abwicklung erfolgt über die e-climate-Plattform der BKW, die wir gemeinsam aufgebaut haben.

Das gesamte Niederlassungsnetz wird laufend mit energetischen Sanierungen optimiert. Wir beziehen zu 100% Strom aus Wasserkraft.

Beschafft werden ausschliesslich Fahrzeuge der Energieeffizienz-Klasse A. Für den Kurierdienst in der Stadt Bern ist ein E-Fahrzeug im Einsatz. Es fährt mit Wasserkraft-Strom.

All das sind kleine, aber wichtige Schritte auf dem Weg zu unserem Ziel.

In der Region

Das BEKB-Geschäftsmodell ist auf den Wirtschaftsraum in den Kantonen Bern und Solothurn ausgelegt. Unternehmen, insbesondere KMU, profitieren hier von mannigfaltigen Massnahmen, sei es im Sektor Finanzierungsberatung, Weiterbildung oder spezieller Hilfsmittel. Auf der Basis eines Förderkonzepts für KMU werden Unternehmen bei der Gründung, in der nachhaltigen Wachstumsphase oder für Nachfolgeregelungen unterstützt.

Ebenfalls auf die Region ausgerichtet ist unser Beschaffungswesen. Wenn immer möglich, berücksichtigen wir regionale Partner. Zurzeit arbeiten wir mit über 700 Lieferanten zusammen und vergeben Aufträge für über 100 Mio. Franken pro Jahr. Ein Beurteilungsraster im Leitfaden des Einkaufs hilft,

Lieferanten bezüglich Nachhaltigkeit fair zu validieren. Unser Anspruch ist also klar definiert sowohl an das Produkt als auch an die Einstellung des Lieferanten. Im Unterschied zu andern Validierungsverfahren bauen wir dabei auf den Dialog und auf gegenseitiges Vertrauen.

BEBK-Mitarbeitende leisten in der Region zahlreiche Stunden Freiwilligenarbeit. Wir fördern das nicht mit speziellen Anreizen, erfassen aber die Projekte und geben diesen Wertschätzung, zum Beispiel in den Personaldossiers.

Nachhaltigkeit der BEKB basiert auf Konzept und Kommunikation

Das erste «Konzept für rationelle Energienutzung» aus dem Jahre 1995 wurde in der Folge schrittweise zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsleitbild ausgebaut, das alle 4 Jahre angepasst wird.

Interessant: Einer der Auslöser für den heutigen hohen Stand des Bewusstseins in der BEKB war ein Rating über nachhaltige Firmen in der BILANZ von 2009. Da kamen wir nicht «in die Ränge» – zu unserer Verblüffung, denn wir hatten bereits viel Kon-

krete vorzuweisen. Wir gingen der Sache nach und stellten fest, dass sich die Rating-Agentur ausschliesslich auf publizierte Informationen gestützt hatte. Erkenntnis daraus: Wir kommunizierten zu wenig nach aussen, zumindest nicht unter dem Titel Nachhaltigkeit. Das gab Anlass, materielle Lücken zu beheben und unsere Nachhaltigkeitspolitik durch aktivere Kommunikation sichtbar zu machen.

Wir steuern das Ganze über die «Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit». Darin vertreten sind – quer durch die Hierarchie – Mitarbeitende aus dem Bankgeschäft: ein Regionalleiter, ein Kundenberater, der Chef fürs private Anlagegeschäft, der Chef Bau, der Personalchef u.a.m. Also Personen, die Beschlüsse der Arbeitsgruppe direkt umsetzen können. Die Arbeitsgruppe agiert im Auftrag der GL. Der Leiter Nachhaltigkeit der BEKB rapportiert jährlich schriftlich der GL und hat für seine Anliegen jederzeit Zugang zu den Entscheidungsträgern.

Seit 2004 ist die BEKB zertifiziert nach ISO 14001, schon seit 2002 hat sie das Zertifikat nach ISO 9001 – regelmässig rezertifiziert durch die SQS seit 2008.



SQS aktuell

NEU:

Praxisbuch ISO 9001:2015
Die neuen Anforderungen verstehen
und umsetzen



In diesem Gemeinschaftswerk von SQS, DQS und Quality Austria sind alle neu gültigen Bestimmungen übersichtlich dargestellt. SQS-Kunden haben die Möglichkeit, das oben aufgeführte Praxisbuch zum Vorzugspreis von CHF 45.- zu bestellen bei www.sqs.ch/Aktuell/Informationen zu den Normenrevisionen/Publikationen.

Hinweis: Teilnehmende der folgenden SQS-Seminare erhalten das Buch kostenlos überreicht

- Qualitäts- und Prozessmanagement nach ISO 9001:2015
- Internes Audit – Bereich Industrie
- Internes Audit – Bereich Dienstleistung
- Vertiefungsseminar Normenrevision ISO 9001:2015
- Informationsveranstaltung Normenrevision ISO 9001:2015 + ISO 14001:2015



Seminare zur Normenrevision

Am 15. September 2015 ist die Publikation der neuen Normen ISO 9001:2015 für Qualitätsmanagement und ISO 14001:2015 für Umweltmanagement wie geplant erfolgt. Die SQS hat die Normenrevision in den internationalen Gremien aktiv begleitet. SQS-Auditoren geben dieses Know-how gezielt weiter.

Zur erfolgreichen Umstellung auf die neu gültigen Versionen unterstützt Sie die SQS mit Informationsveranstaltungen und Vertiefungsseminaren. Daten und Durchführungsorte sind aufgeschaltet auf www.sqs.ch/Veranstaltungen. Das Interesse ist gross. Die bisherigen Anlässe waren ausgebucht.

Für Ihre Agenda 2016

LMT+
LEBENSMITTELTAG.CH

Schweizerhof Luzern
21. April 2016

«Täuschung» ist der Fokus der führenden Fachtagung der Schweiz für Lebensmittelsicherheit. Unternehmer, Führungskräfte und Fachpersonen aus der Lebensmittelbranche der Schweiz erörtern in Luzern in Referaten und Panelgesprächen die jüngsten Entwicklungen und die neuesten Trends.

**TAG DER
SCHWEIZER
QUALITÄT**

Kursaal Bern
10. Mai 2016

Das Treffen der Qualitäts-Professionals steht unter dem Generalthema «Mensch und Systeme». Diskutiert werden unter anderem die zunehmende Digitalisierung und die Erwartungen der Generation Y.

Reservieren Sie sich schon heute diesen spannenden Tag in Ihrer Agenda!