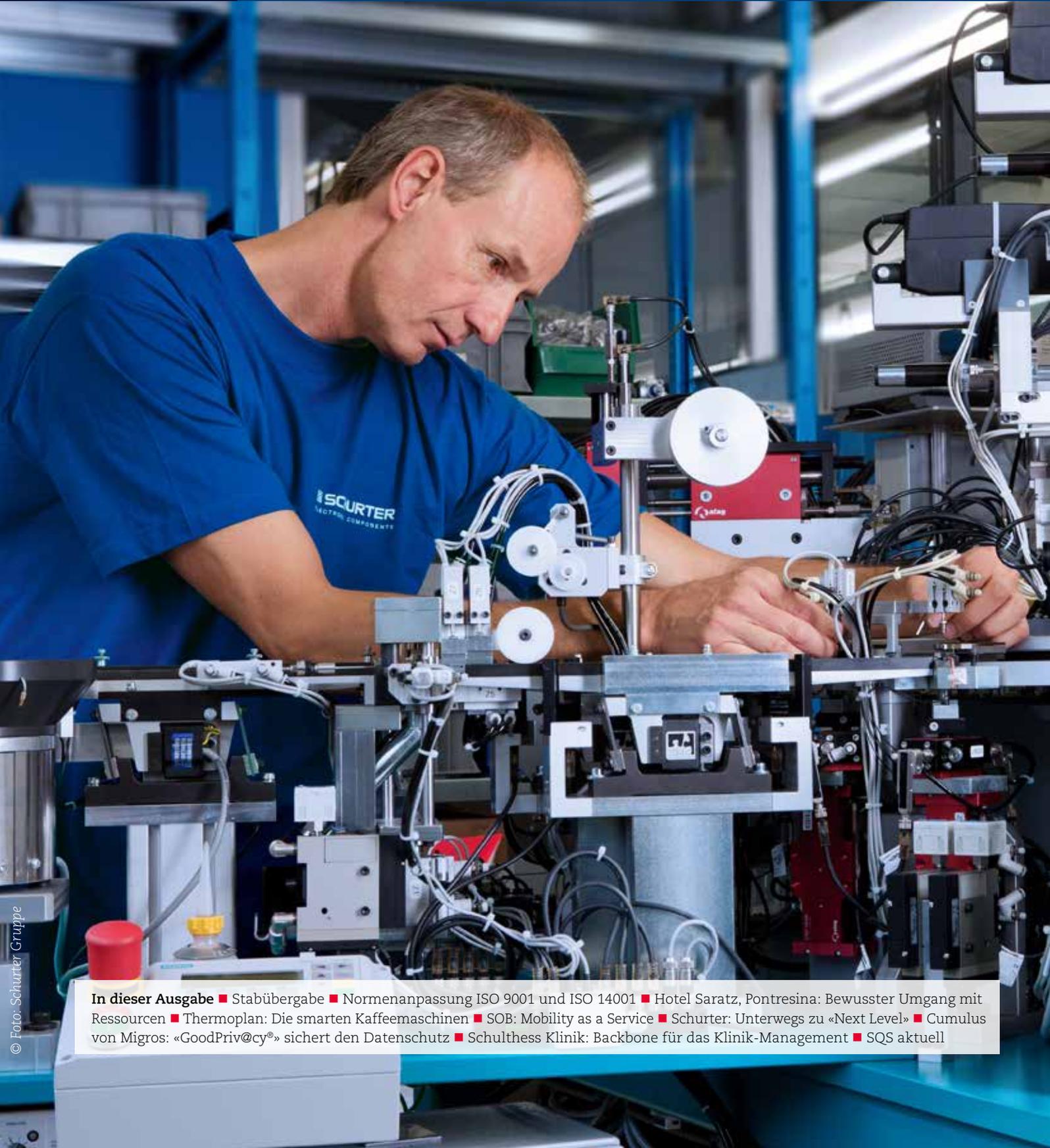


# GLOBAL Flash

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



In dieser Ausgabe ■ Stabübergabe ■ Normenanpassung ISO 9001 und ISO 14001 ■ Hotel Saratz, Pontresina: Bewusster Umgang mit Ressourcen ■ Thermoplan: Die smarten Kaffeemaschinen ■ SOB: Mobility as a Service ■ Schurter: Unterwegs zu «Next Level» ■ Cumulus von Migros: «GoodPriv@cy®» sichert den Datenschutz ■ Schulthess Klinik: Backbone für das Klinik-Management ■ SQS aktuell

# Stabübergabe

*Vor zwei Jahren langfristig vorbereitet, erfolgte Anfang Januar 2018 die Stabübergabe in der Führung der SQS. CEO Roland Glauser wird im Laufe des Jahres 2018 in Pension gehen. Sein Nachfolger ist Felix Müller.*



SQS-Präsident Dr. Xaver Edelmann (links); Felix Müller, CEO ab 1.1.2018; Roland Glauser, CEO bis Ende 2017

Liebe Leserinnen und Leser

CEO Roland Glauser geht im Verlaufe dieses Jahres in Pension. Im Zuge einer weitblickenden Lösung hat der Vorstand der SQS mit ihm zusammen vor zwei Jahren seine Nachfolge geregelt und diese an der Generalversammlung vom Mai 2017 kommuniziert.

**Felix Müller, bisher Mitglied der Geschäftsleitung, wurde zu seinem Nachfolger als CEO ernannt. Er übernahm diese Schlüsselfunktion ab 1. Januar 2018.** Der Gewählte stellt der SQS seine grosse Erfahrung seit 1999 zur Verfügung. Er leitete in den Jahren 2007 bis 2016 mit Erfolg den Bereich Dienst-

leistungen und übernahm im Sinne der Nachfolgeregelung von Roland Glauser im letzten Jahr den Industriebereich. Der Vorstand freut sich ausserordentlich, mit Felix Müller die interne Kontinuität sicherstellen zu können. Ich gratuliere Felix Müller ganz herzlich zu seiner Wahl!

**Der abtretende CEO hat die SQS in den letzten sechs Jahren massgeblich geprägt.** Grosse Schaffenskraft, eine ganzheitlich ausgegerichtete Geschäftsführung sowie überlegte und zukunftsfähige Entscheidungen – das sind Markenzeichen von ihm.

Roland Glauser hatte die Führung der SQS im Jahre 2011 in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld übernommen. Kurz

nach seinem Amtsantritt legte er deshalb ein Vier-Punkte-Programm vor, mit dem er im Team den Turnaround schaffte – nicht nur von den Zahlen her, sondern auch bezüglich der veränderten SQS-Kultur. Das Programm setzte vier Wegweiser:

1. Das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln bei allen Mitarbeitenden der SQS weiter fördern.
2. Die Effizienz in allen unseren Geschäftsprozessen verbessern.
3. Die Kompetenzen der Mitarbeitenden besser ausloten und nutzen durch das Schaffen interner Entwicklungsmöglichkeiten.
4. Den Mitarbeitenden eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen.

**Daraus sind in den letzten sechs Jahren gewichtige Marksteine entstanden.** Drei davon seien hier besonders erwähnt:

■ Gemeinsam mit Vorstand und GL wurden im Jahre 2011 die neue SQS-Strategie erarbeitet sowie die Wertvorstellungen der SQS im Leitbild und im Verhaltenskodex niedergeschrieben. Unser Verständnis von Qualität im umfassenden Sinne gemäss Nachhaltigkeitsbericht ist in die Tat umgesetzt, Mehrwert-Themen benannt, die SQS-Marke damit im Markt gestärkt sowie die Kundenloyalität gesteigert worden.

■ Die eingeleiteten Massnahmen brachten massive Verbesserungen der Unternehmensergebnisse, u.a. zurückzuführen auf ein straffes Kostenmanagement und -controlling auf allen Stufen.

■ Die Wirtschaftlichkeit der SQS-Dienstleistungen nahm zu, weil schon früh die Notwendigkeit digitaler Lösungen erkannt wurde. Schritt für Schritt konnte die Effizienz in allen Geschäftsprozessen durch den Einsatz modernster und durchgängiger ERP-/ICT-Lösungen verbessert werden. Der Effizienzgewinn ermöglichte das Auffangen wachstumsbedingter Mehrkosten. Damit gelang es, die Stundensätze der SQS weiterhin auf dem Niveau von 1992 (!) zu belassen.

**Es ist mir ein Anliegen, Roland Glauser für seine ausserordentlichen Leistungen an der Spitze der SQS zu danken. Dem neuen CEO Felix Müller wünsche ich viel Geschick und Erfolg bei der Lenkung unserer Organisation in der Zukunft!**

Liebe Kundinnen und Kunden, Ihnen danke ich ganz besonders für Ihr Vertrauen in die SQS. Gemeinsam sind wir auf solidem Kurs.

Dr. Xaver Edelmann, Präsident der SQS

# Normenanpassung: Übergangsfrist endet am 14. September 2018

*60% der SQS-Kunden haben sich bis Ende 2017 bereits entsprechend der Normrevisionen rezertifizieren lassen. Gemäss einer IQNet-Umfrage gehört die SQS damit international zu jenen Zertifizierungsstellen, welche bis anhin die höchsten Umstellungsquoten haben. Und zwar mit durchwegs guten Erfahrungen.*

Der Hauptgrund für diese hohe Umstellungsrate liegt im frühzeitigen Dialog mit den zertifizierten Kunden anlässlich praxisorientierter Informations-Anlässe und Seminare in der ganzen Schweiz. Diese Information aus erster Hand war möglich, weil René Wasmer, Stv. CEO der SQS, in den einschlägigen internationalen Normen-Gremien Einsitz hat.

Die Erfahrungen der SQS aus den bisherigen Umstellungen in den Kundenbetrieben sind durchwegs positiv. Hier die wichtigsten Erkenntnisse:

## Erkenntnisse aus der Umstellung auf ISO 9001:2015

■ Die Normenrevision bringt frischen Wind in die zertifizierten Organisationen und führt zu sichtbarer Weiterentwicklung.

■ Die neue Grundstruktur integrierter Managementsysteme bewährt sich sehr, Synergien können optimal genutzt werden.

■ Die Umsetzung der neuen Anforderungen (interne und externe Themen, Interessierte Parteien, Umgang mit Chancen und Risiken) kann mit überschaubarem Aufwand durch den Einsatz gängiger Management-Instrumente erfolgen.

■ Die Qualität der Führungsprozesse auf allen Stufen nimmt deutlich zu, das strategische Denken wird geschärft.

## Erkenntnisse aus der Umstellung auf ISO 14001:2015

■ Die Integration des Umweltmanagementsystems in die strategische Ausrichtung einer Organisation erhöht die Bedeutung des Umweltmanagements markant.

■ Das Lebenszyklus-Denken eröffnet vielen Organisationen neue Chancen zur direkten und indirekten Umweltleistung.

■ Das Optimieren von Produkten und Dienstleistungen ermöglicht oft einen substanziellen Beitrag zum Umweltschutz.

■ Das Bestimmen von Risiken und Chancen, aus denen Massnahmen abgeleitet werden, basiert nicht nur auf der Umweltanalyse und den bindenden Verpflichtungen, sondern umfasst interne und externe Themen, Interessierte Parteien sowie die Lebenswegperspektive: Methodisch ist dieser Ansatz für die Anwender oftmals eine Herausforderung.

## Wichtig: Frist nicht verpassen!

Nach dem 14. September 2018 sind die Zertifikate nach den Normen ISO 9001:2008 und der ISO 14001:2004 definitiv nicht mehr gültig.

## ISO 9001 und ISO 14001

Die Normen ISO 9001 und ISO 14001 haben den zertifizierten Unternehmen und Organisationen auf der ganzen Welt in den letzten 30 Jahren grosse Vorteile gebracht. Bis anhin wurden von den Zertifizierungsstellen über 1,3 Mio. Zertifikate in fast 200 Ländern ausgestellt.



Hotel Saratz, Pontresina

## Konstant gute Qualität für die Gäste. Jeden Tag.

«In unserem Familienhotel wird das erwartet», sagt Direktor Thierry Geiger. Seine Saratz-Philosophie stützt darauf ab, eingebettet in den bewussten Umgang mit Ressourcen und Umwelt. Die Mitarbeitenden ziehen mit.



Direktor Thierry Geiger



### Hotel Saratz, Pontresina

1865 von der Zuckerbäcker-Dynastie Saratz erbaut, ist das Hotel seither im Besitz der Familie. Es wurde im Jahre 1996 aufwändig auf 93 Zimmer in einem modernen Stil erweitert. Das Saratz steht für Gegensätze, die sich anziehen: jung und alt, neuzeitlich und historisch, klassisch und modern. Das beliebte 4-Sterne-Haus beschäftigt 75 Mitarbeitende und ist vor allem auf den Schweizer Markt fokussiert. Es zählt zu den wenigen in der Region, die durchgehend von Juni bis April geöffnet sind. SQS-zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001.

[www.saratz.ch](http://www.saratz.ch)

Der umtriebige Hoteldirektor hört es gern, wenn Gäste loben: «Hier ist es wie daheim». Seit über 10 Jahren führt er das traditionsreiche 4-Sterne-Haus in Pontresina. Was Geiger mit seiner Crew unternimmt, um diesen Anspruch zu erfüllen, erklärt er hier beispielhaft:

### Herr Geiger, «Jeden Tag das Beste geben» heisst Ihre Leitmaxime. Gelingt das auch?

Wir beherbergen nicht Business-Gäste, sondern Feriengäste. Das spürt der Gast vom ersten Kontakt an. Unser Leistungsversprechen müssen wir stets in Echtzeit einlösen. Das ist unser Selbstverständnis. Dazu braucht es viel Einsatz und Flexibilität von uns allen. Die Dienstleistung muss Hand in Hand erbracht werden. Wichtig auch, dass die Infrastruktur up-to-date ist. Wenn in Renovationen und Werterhaltung investiert wird, dann ausschliesslich in bester Qualität. Qualität heisst für uns aber auch regionaler Einkauf. Saratz unterstützt die regionale Wirtschaft mit «Regional vor Bio», wenn immer möglich.

### Wer sind die Saratz-Gäste?

Das Hotel ist ein traditionsreiches Familienhotel für Feriengäste. Seit dem 19. Jahrhundert haben stets grosse Familien im Hotel gewohnt, früher nur im Sommer, später auch im Winter. Auch heute sprechen wir im Marketing ganze Generationen an, ebenfalls Paare. Zielmarkt ist zu 80% die Schweiz. Die Nahmärkte in Europa haben währungsbedingt etwas abgenommen.

Unsere Gäste treiben im Sommer viel Sport in Pontresina und Umgebung mit Biking und Wandern, im Winter mit Skifahren und Langlauf. Entsprechend dem Satz «Die 60er sind die neuen 50er» bieten wir auch gesetzteren Gästen vielfältige Angebote. Tennisplätze, eine Bocciabahn, ein Gartenschach, ein Putting Green und ein Aussenschwimmbad sind Teil der grosszügigen

Hotelanlage. Guten Zuspruchs erfreuen sich Sonderwochen mit Tai Chi und Chi Gong sowie eine Belcanto-Woche.

### Wie steuern und messen Sie die Qualität?

Befragungen zur Gästezufriedenheit und das Monitoring des Betriebsklimas sind Standard. Alles ist sehr feedback-orientiert ausgelegt. Wo angebracht, reagieren wir. Von beiden Seiten gehen auch viele gute Ideen ein. Neu wird seit einiger Zeit das Befinden der Stakeholder im Gebiet erhoben. Der Zusammenhalt in Pontresina ist gross. Die in Pontresina ansässige Shareholder-Familie Saratz nimmt im Dorf einen wichtigen Platz ein. Das gibt Rückhalt.

### Auch der sorgsame Umgang mit Ressourcen gehört zur Saratz-Kultur...

Ja, wir wollen ein Musterhotel sein, das nicht nur an künftige Generationen denkt, sondern entsprechend handelt: Stufenweise konnte Saratz Sparmassnahmen im Energiebereich realisieren, so zum Beispiel im Wasserkonsum. Anfänglich wurden 0,75 Kubikmeter Wasser pro Gast verbraucht. Der Einbau von Düsen, die akribische Kontrolle der Hähne und Röhren usw. führten zu einer Senkung um 50% auf 0,39 Kubikmeter.

## «SORGE ZU RESSOURCEN TRAGEN»

Analoge Bemühungen setzen beim Strom an, beim Abfall, beim Papierverbrauch usw. Die grössten Energiefresser sind eindeutig Küche und Belüftung. Im Ganztages-Küchenbetrieb setzen wir auf die aktuellen Technologien. Die Beleuchtung macht nur etwa 15% aus. Die meisten Lampen sind





inzwischen LED-bestückt, und es hat viele Bewegungsmelder. Zum Stromverbrauch generell: Pro Gast konnten wir den Verbrauch von 30 auf 24 kWh senken.

Abfall: Wir trennen konsequent alles, was trennbar ist. Küchenabfälle werden mittels Biogasanlage bei einem Bauern in Zuoz zu Gas. Mitarbeitende werden entsprechend sensibilisiert.

Food Waste wollen wir niedrig halten: Wir bieten wo möglich Produkte an, die nicht verpackt sind (zum Beispiel Konfitüre) und wir servieren kleinere Portionen, dafür mehr Gänge. Food Waste hängt letztlich aber ab von der Einstellung der Gäste zum Problem.

#### **Und die massiven Investitionen in «Clean Energy» bringen Profit?**

Die Geothermische Anlage wurde vor Jahren als Pionierprojekt lanciert. Sie ist eine Investition in die Zukunft. Sie ist nicht rentabel, hat aber qualitativ grossen Wert. Sie vermittelt dem Gast beispielsweise ein gutes Gefühl beim Schwimmen im 30 Grad

warmen Wasser, das CO<sub>2</sub>-frei erwärmt ist. Mit der Anlage können heute 60 bis 70% des Hotels beheizt werden. Übrigens: In diesem Ausmass gibt es in der Schweiz erst drei solche Anlagen; die grösste ist im Triemlispital, eine zweite im Hof Weissbad Appenzell.

### «JEDEN TAG DAS BESTE GEBEN»

Während der mehrjährigen Bauzeit seit 2008 bis zur Inbetriebnahme der Anlage 2014 mussten technische und finanzielle Hürden überwunden werden. Technisch besonders herausfordernd waren die Bohrtiefe auf 1500m und der Ausbau des Bohrlochs. Das gelang nicht auf Anhieb. Ein St. Galler Unternehmen schaffte schliesslich die Inbetriebsetzung.

**Von Hotelleriesuisse erhielten Sie die Auszeichnung «Green Living Hotel». Weshalb und wofür?**  
Vor 6 Jahren wurden die Grundlagen dazu gelegt. Wir mussten in der Folge den Nachweis erbringen, dass wir die Anforderungen erfüllen. Inspektoren des Verbandes überprüfen den Status alle drei Jahre. Wir hoffen, dass es Hotelleriesuisse gelingt, diese Marke stark zu machen. Für Saratz ist sie Ausdruck unseres verantwortungsbewussten Umgangs mit der Umwelt. Die SQS-Zertifizierung nach ISO 14001 bestätigt das. Nachhaltigkeit beim Hotelaufenthalt ist bei vielen Gästen, da bin ich überzeugt, ein wichtiges Argument beim Ferienentscheid.

#### **Wie vermitteln Sie die spezielle Saratz-Kultur dem Personal?**

Da das Personal des Saratz sehr international zusammengesetzt ist, investieren wir viel Zeit in Schulung und «Socialising».

Wir haben dafür eine Plattform mit Sport, Events, Wanderungen, Entdecken der Region usw. Das unterstützt bei der Schaffung eines Klimas und eines Umfelds, in dem man sich wohlfühlt. Denn wir wissen: Wer gut integriert ist, bleibt gerne. Bis jetzt haben wir grossen Erfolg mit diesem Vorgehen.

#### **Welche Führungsaufgaben erachten Sie persönlich als besonders anspruchsvoll?**

Die ausgedehnte Hotelanlage mit 93 Zimmern und maximal 240 Gästen im Sommer bei Vollbelegung erfordert Umsicht in der Führung. Vier Aufgaben sehe ich im Vordergrund:

Erstens die Betreuung der Mitarbeitenden: Sie beansprucht viel Zeit und Engagement. Wir versuchen, auf jeden einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Meine Frau, eine einführende Gesprächspartnerin, führt das Personalbüro.

Zweitens die Qualitätssicherung: Saratz will sich differenzieren durch eine konstant gute Qualität – an jedem Tag, das ist entscheidend. Im Hotelbereich gelingt dies von der Ankunft des Gastes an. Im Restaurantbereich ist die Kontrolldichte enger, denn es geht um Speiseangebot und Speisequalität sowie Service als Ganzes.

Drittens Marketing und Verkauf: Pro Tag bin ich zwei Stunden mit Verkauf und Marketing beschäftigt. Der Konsum digitaler Medien ist weiter zunehmend. Wir passen uns dem an.

Viertens die Rolle als Gastgeber: Es gilt die Maxime: Jeder Gast wird von der Direktion persönlich begrüsst und verabschiedet. Das wird geschätzt. Und von unseren Gästen eigentlich auch erwartet.



Thermoplan AG, Weggis

## Die smarten Kaffeemaschinen mit Goldstandard

*Kaffeegenuss ist Kult, mehr und mehr auch in Asien. Starbucks hat dazu wesentlich beigetragen. Der Grosskonzern eröffnete in den letzten 20 Jahren über 25 000 Coffeeshops. Die Kaffeemaschinen stammen aus der Schweiz – weltweit exklusiv vom Weggiser KMU Thermoplan.*

Was steckt hinter dieser engen Zusammenarbeit zwischen Gross und Klein? CEO Adrian Steiner – nicht verwandt mit Firmengründer Domenic Steiner – beleuchtet hier im Gespräch die Hintergründe.

**Herr Steiner, was macht denn Thermoplan für Starbucks so attraktiv?**

Es sind die innovativen Technologien. Sie bilden den Anker in unserer langjährigen Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Coffeeshop-Unternehmen. Seit 1999 ist daraus eine vertrauensvolle Partnerschaft entstanden. Machten wir im Jahre 2005 über 70% des Umsatzes mit Starbucks, so beträgt der Anteil derzeit noch 34%, obwohl das Mandat weiter stark zulegt. Der Grund dafür: Wir haben gezielt diversifiziert.

**thermoplan**

### Thermoplan

Rund 290 Mitarbeitende erbringen CHF 250 Mio. Umsatz, 50% davon über Key accounts, für welche weltweit exklusiv Maschinen entwickelt und hergestellt werden. Es sind dies Starbucks im Bereich Coffeeshops, Nespresso im Bereich Profimaschinen mit den flachen Kapseln, Costa im Bereich Premium Vending (Selbstbedienungsmaschinen). Daneben verkauft Thermoplan mittelgrosse Standard-Kaffeemaschinen über insgesamt 68 Distributoren. Stammsitz ist Weggis, Vertriebsstandorte in USA, China und Europa.

[www.thermoplan.ch](http://www.thermoplan.ch)

**Starbucks sieht in der Thermoplan-Kaffeemaschine «den Goldstandard». Was müssen Sie vorkehren, um qualitätsmässig auf einem so hohen Niveau operieren zu können?**

Der Weg zur Qualität ist ein Prozess. Wir haben uns nach Bereichen organisiert mit klaren Verantwortlichkeiten – Qualität und Verkauf (Kundenzufriedenheit, Beschwerdemanagement, Service, Kommunikation zum und vom Kunden), Qualität und Interner Dienst (Führungssystem, Management-Review, Dokumentenlenkung und

### «AM GOLDSTANDARD WIRD TÄGLICH GEARBEITET»

Rückverfolgbarkeit, Materialfluss), Qualität und Entwicklung (Konstruktionsrichtlinien, Methodenkompetenz, Innovationsprozess, FMEA, Zertifizierungen von Produkten usw.), Qualität im Sektor «Operations» (Lieferantenbewertung, Abweichungsmanagement, Prüfplanung und -mittel, Qualitätssicherung). Also: Damit unterschiedliche Denkweisen einfließen, ist nicht nur eine Person für Qualität zuständig. Die Verantwortlichen bilden den monatlich tagenden Lenkungsausschuss unter meiner Leitung. Das Team vertritt einen gesamtheitlichen Anspruch im Qualitätsdenken. Einen Goldstandard auf Produkteebene zu besitzen, ist das eine, einen ganzheitlichen Qualitätsstandard über das eigene Qualitätssystem zu legen, das andere. Gemessen werden wir letztlich an der Zuverlässigkeit und Smartness der Maschinen mit minimalen Ausfallzeiten.

**Welche Bedeutung hat das zertifizierte Managementsystem für das Unternehmen?**

Wir überwachen und steuern unser Unternehmen mittels eines Management-



CEO Adrian Steiner

Cockpits, welches heute eine Vielzahl von Informationen aus einem ganzen Netzwerk verdichtet präsentiert. Unser System, stufengerecht aufgebaut, ist über die Jahre entstanden. Waren anfänglich eher vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen im Zentrum, so sind es jetzt auch Kenndaten zu Effizienz, Performance, KVP, Rückverfolgbarkeit usw. Grundlage ist ein ERP-System mit Stammdaten.

Wir führen konsequent mit Kennzahlen. Neu daran ist lediglich die Art des Zugriffs. Bei 97% Exportanteil ist es unabdingbar, dass die Daten auf dem Handy zur Verfügung stehen.

**Thermoplan ist mehrfach SQS-zertifiziert...**

Ohne Normen könnten wir nicht wirtschaften. Am Anfang unseres Weges standen vor 20 Jahren die ISO-Normen, zuvorderst ISO 9001. Wir machten uns damals Gedanken über die Gestaltung der Prozesse. Danach bauten wir aus mit ISO 14001 (Umweltmanagement) und OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz). Das sind wichtige Grundlagen, um im Unternehmen ein vertieftes Bewusstsein für Qualität zu schaffen. Interessant: Ich wurde noch nie auf unsere Zertifikate angesprochen. Man geht offenbar davon aus, dass wir über diese Zertifikate verfügen.

In unserem Fall werden wir an weiterführenden branchenspezifischen Standards (Lebensmittelsektor) gemessen – an UL (Underwriters Laboratories), NSF (National Sanitation Foundation), CCC (China Compulsory Certificate), CQC (China Quality Certification). Nestlé zum Beispiel, ein sehr anspruchsvoller Kunde, fordert die ein. Es macht fast keinen Unterschied, ob man ein Yoghurt produziert oder eine Kaffeemaschine... Die Normanforderungen sind sehr ähnlich. Zertifikate und Normen stehen auf meiner Führungsagenda, denn

man muss intern ganz genau erklären können, weshalb wir diesen Forderungen strikt nachkommen müssen.

### *Industrie 4.0: Wo steht Thermoplan da? Was gibt's noch zu tun?*

Der Kunde will schliesslich friktionsfrei Kaffee ausschenken. Seit Jahren kommunizieren unsere Maschinen über eine Cloud zum Endkunden und zu uns in die Fabrik. Weltweit! Bei 97% Exportanteil und installierten Maschinen in 72 Ländern ist das erforderlich. Allein bei Starbucks stehen etwa 50 000 Maschinen im Einsatz. Um Zuverlässigkeit zu gewährleisten, brauchen wir die

## «SCHWEISSTREIBEND IST DAS UMSETZEN»

Informationen der Maschinen (Verschleiss, Servicebedarf usw.) und die intelligente Vernetzung. Zuverlässigkeit ist ein spezifischer Vorteil. Der Endkunde von Starbucks will seinen Kaffee ohne Schlangenstehen schnell und in der gewünschten Ausführung und Qualität haben. Bestellvorgang und Bezahlung erfolgen mehr und mehr ebenfalls smart.

Smartness hat eigentlich zwei Aspekte. Erstens: Starbucks kann dem Konsumenten spezielle Angebote machen (zum Beispiel coffee of the day). Die Kaffeemaschine funktioniert wie eine Zentrale für den Datenaustausch. Mit den uns dienlichen Daten können wir immer bessere Maschinen entwickeln. Zweitens: Das Bestellwesen



wird vernetzt und beschleunigt. Eine Maschine besteht aus 1200 Komponenten. Eröffnet Starbucks einen neuen Coffeeshop, so gehen die Bestellinformationen via ERP-System direkt zu unseren Zulieferern. Immer wichtiger werden die damit verknüpften logistischen Prozesse (zum Beispiel «Just in time», Rückverfolgbarkeit u.a.m.).

Zusammenfassend: Mit Fokus auf Maschinen und Kunden ist Thermoplan mit Industrie 4.0 sehr weit fortgeschritten. Bei den internen Prozessen arbeiten wir derzeit an unserer Zukunftsvision «Automatisier-

ter Materialfluss mit verknüpfter Logistik». Darin steckt viel Potenzial. Wir realisieren das Step by step.

### *Wie bewegen sich Ihre Mitarbeitenden in dieser Smartness?*

Alle Arbeitsplätze verfügen über Tablets oder Barcode-Scanner. Uns kommt entgegen, dass die Thermoplan-Crew ein Durchschnittsalter von nur 38 Jahren aufweist. Die junge Generation nutzt diese moderne Infrastruktur quasi hindernisfrei.

### *20% des Personals ist im Bereich Forschung und Entwicklung tätig. Wie innoviert Thermoplan?*

Das Forschen und Entwickeln ist tief in unserer DNA drin. Voraussetzung für eine gefüllte «Inno-Pipeline» ist eine Kultur, welche Raum für Ideen bietet. Denn Innovation hat viel mit Neugier und Inspiration zu tun. Ideen ergeben sich auch häufig aus Kundengesprächen.

## «F & E LIEGT IN UNSERER DNA»

Chancenreiche Ideen durchlaufen bei uns schliesslich einen formalisierten Innovationsprozess, damit marktfähige Produktlösungen entstehen. Dieses Umsetzen von Ideen ist sozusagen der «schweisstreibende» Teil des Innovierens. Hier zählt das Detail. Heute erwarten die Kunden alle 5 Jahre eine neue Produktlinie mit der neusten Technologie. Die «Entwicklungsfenster» werden immer kleiner. Wir sind gut darauf eingestellt.



SOB Schweizerische Südostbahn AG

## Mobility as a Service



Die traditionsreiche SOB öffnet sich der Zukunft und legt völlig neue «Schienen». Virtuell im Konzept, kundennah in der Anwendung. Die App heisst «Abilio». Thomas Küchler, GL-Vorsitzender der SOB, erklärt hier, warum es bei dieser Innovation geht.

### Herr Küchler, was ist die Vision von Abilio?

Die Vision lautet: «Mobility as a Service». Der Gedanke dahinter: Die heute zahlreichen Mobilitätsanbieter virtuell so zusammenfassen, dass der Kunde für seine Reiseplanung die beste Lösung aus sämtlichen Verkehrsträgern erhält. Nicht genug: Ange dockt werden nach und nach auch weitere Dienstleistungen aus Tourismus, Gastronomie, Kinos, Hallenbädern, Events usw. Kurz: Abilio ist ein digitaler Marktplatz, der Mobilitäts-Dienstleistungen mit andern Dienstleistungen virtuell auf dem Handy zusammenführt und optimiert.

### An wen richtet sich die App?

Die Mobilität folgt drei Parametern, nämlich dem Wertewandel in der Gesellschaft, dem Wandel im Dienstleistungssektor im Lichte der Digitalisierung sowie dem Wandel im Verkehr selber. Das Interesse an Abilio wird deshalb im urbanen Bereich am grössten sein. Abilio ist bequem und einfach in der Handhabung.



Thomas Küchler, GL-Vorsitzender

### Woher kommt die Idee?

Das Ganze hat seine eigene Entwicklungsgeschichte. Erstens stellten wir fest, dass sich Kunden zunehmend in den digitalen Kanälen bewegen, wir selber aber noch nicht darüber verfügen. Bloss ein digitales Billet zu schaffen, war uns zu wenig. So kamen wir auf die Idee des digitalen Reisebegleiters.

Das berührungslose Ticket «Easy Rider» war ein zweiter Approach in Gesprächen mit der SBB. Sie wollte das aber nicht weiterverfolgen und lancierte stattdessen den Swiss Pass.

Und, zum Dritten, ergab sich vor drei Jahren ein Gespräch mit Exponenten von Siemens. Wir boten uns als Entwicklungsplattform. Siemens machte uns in Kürze den Vorschlag, die Philosophie «Be in, be out» mit einem Billet zu verbinden. Da machte es «Klick» für die Strategie «Als Reisebegleiter in die digitalen Kanäle vorstossen, und dabei die Technologie von Big und Smart Data nutzen». Die Strategie «Mobility as a Service» war geboren. In der Projektausschreibung konnte sich Siemens gegen zwei andere Anbieter durchsetzen.

### Die SOB als Türöffner?

Ja, die SOB hat den ersten Schritt gemacht. Das Ganze war ein intellektuell getriebener Prozess, stets begleitet von der Einschätzung der wirtschaftlichen Möglichkeiten und vor allem auch der Interessenlagen aus andern Gebieten. Telekom-Industrie und IT-Industrie haben grosse Affinität zum Thema.

Die Öffnung erfolgte dreifach: auf der Ebene unserer Kunden, auf der Ebene unserer Partner mit ihren Dienstleistungen sowie

«PROJEKTPARTNER  
BLEIBEN  
SELBSTBESTIMMT»

auf der Ebene jener Gruppe, welche die Daten der Plattform nutzen will, um ihre Kunden zu bedienen. Ein erster grosser Erfolg ist da: TCS Schweiz ist aufgesprungen und bietet nicht nur öV-Dienstleistungen an, sondern auch Taxis, Parkplätze usw. Das ist in unserem Sinn. Wir sind überdies in Kontakt mit Versicherungen, mit Partnern im Tourismusbereich usw.

**SOB** SÜDOSTBAHN

### SOB

Die Schweizerische Südostbahn AG (SOB) entstand 2001 aus der Fusion der Bodensee-Toggenburg-Bahn (Strecke Romanshorn-St. Gallen-Wattwil-Nesslau-Neu St. Johann) und der alten Südostbahn (Strecken Wädenswil-Einsiedeln und Rapperswil-Arth-Goldau). Neben verschiedenen S-Bahn-Linien betreibt sie den Voralpen-Express St.Gallen-Luzern. Die SOB beschäftigt rund 600 Mitarbeitende. SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

[www.sob.ch](http://www.sob.ch)



### Wie ist die Arbeitsteilung zwischen SOB und Siemens?

Sowohl für die SOB als auch für Siemens schafft das Projekt eine Win-win-Situation. Siemens ging mit der Investition in die Vorleistung. Die SOB kauft die Serviceleistung ab Plattform von Siemens ein und gestaltet Branding, Web-Shop sowie Auftritt der App. Wir kümmern uns um den Business-Teil, sind zuständig für das Partner-Management, für den Aufbau der Serviceleistung bei den Kunden, für den Kundendienst usw. Siemens ist zuständig für die technische Entwicklung und den technischen Betrieb. Dafür gelten wir Siemens ab. Siemens ist einer der wenigen Anbieter eines Integrierten Gesamtsystems für Mobilität. Das weckt international Interesse, etwa beim Hamburger Verkehrsverbund.

### Welche Rolle spielen die übrigen involvierten Partner?

Die zusteigenden Partner bewegen sich immer auf zwei Ebenen. Es gibt Partner, welche ihre eigenen Dienstleistungen direkt ins System einbringen und solche, welche die Dienstleistung auch ihren Kunden zur Verfügung stellen wollen.

Unser Konzept ist als digitaler Marktplatz konzipiert, auf dem die angeschlossenen Partner ihr Business selbständig abwickeln können. Die Konditionen müssen die Partner unter sich aushandeln. Die Nutzungsrechte an der Plattform stehen somit allen offen. Das ist völlig anders als bei den heutigen Booking-Plattformen, denn wir geben nicht vor, wie die Partner ihr Business betreiben sollen. Der Vorteil: auch kleinere Partner bleiben selbstbestimmt.



### Was hat Abilio bei der SOB prozessmässig ausgelöst?

Als Bahnbetrieb sind wir prozessmässig und digital «von Hause aus» auf einem hohen Level tätig. Etwas anderes wurde ausgelöst. Wir erkannten, dass Abilio in der bestehenden Organisationsstruktur nicht zu realisieren ist, denn diese Art des Denkens verträgt sich nicht mit dem Tagesgeschäft.

## «WIR HABEN DIE SOB NEU JUSTIERT»

Deshalb wurde die Projektgruppe mit viel Bewegungsspielraum ausgestattet und direkt dem CEO unterstellt. Die strategische Ebene wird zudem durch einen Lenkungsausschuss SOB/Siemens abgedeckt.

### Wie ist der Projektstatus per Anfang 2018?

Die App ist live aufgeschaltet. Sie liefert öV-Tickets im ganzen Netz Schweiz. Verfügbar ist auch der Web-Shop selber. Anfang 2018 wird mit dem TCS Schweiz ein neuer Partner mit einer eigenen App eingebunden. Das bringt neuen Schub. Integriert wird ein multimodaler Router, nicht bloss Fussweg und öV umfassend, sondern auch Anbindungen mit Auto, Velo, Flugreisen. Und weitere neue Partner stehen vor der Tür.

### Wie ist das mit dem Datenschutz?

Das Datenschutzkonzept ist völlig anders konzipiert als bei unseren Mitbewerbern. Wir geben Kundendaten nicht weiter, wir nutzen sie nur für technische Zwecke. Wenn das Konto gelöscht wird, sind wir verpflichtet, alle Daten zu löschen. Anonyme Bewegungsdaten nutzen wir lediglich analytisch. Unsere Lösung funktioniert zum Beispiel beim «Be in, be out» zwischen dem benutzten Fahrzeug und dem Handy. Andere Lösungen verwenden dagegen GPS-Daten. Da ist die Anonymität nicht gewährleistet.

### Gibt es anderswo ähnliche Projekte?

Wie gesagt, «Mobility as a Service» erhält in Europa Aufmerksamkeit. Die Stadt Wien hat das Thema sehr früh aufgenommen. Sehr weit in der Entwicklung fortgeschritten ist auch MAAS Helsinki.

Fest steht: Mobilität als Geschäftsmodell ist attraktiv. Sogar aus Finnland haben wir entsprechende Anfragen. Siemens hat überdies den Zuschlag vom Hamburger Verkehrsverbund für die Einführung von «Be in, be out» erhalten.



Die SOB geht als Unternehmen sehr konsequent vorwärts und setzt das Thema auch businessmässig um. Bemerkenswert: Sogar Start-ups, Spin-offs u.a. erkennen mit ihren Ideen in unserer Plattform einen Katalysator. Das beflügelt.

### Was denken Sie, verändert Abilio die SOB irgendwie?

Sicher. Dieses Projekt hat uns auf der strategischen Ebene weit über das Bahngeschäft hinausgeführt. Wir sehen uns fortan mehr und mehr als Mobilitätsunternehmen, das im Kern Bahnleistungen, darüber hinaus aber auch anders geartete Dienstleistungen in der Mobilität erbringt – entweder selber produziert oder den Kunden im Verbund mit Dritten als Service zur Verfügung gestellt. Wir werden das auch in unserer Organisation so abbilden. Wir bewegen unsere Unternehmung in Richtung Mobilität, unabhängig davon, wo diese Mobilität stattfindet, ob im öffentlichen Verkehr oder im Individualverkehr. Abilio gibt uns den Drive für eine Neu-Justierung der SOB als Unternehmen.

Schurter Gruppe, Luzern

## Unterwegs zu «Next Level»

«Bewährtes behalten, zu Neuem aufbrechen». So charakterisiert VR-Präsident Hans-Rudolf Schurter den erfolgreichen Weg des Familienunternehmens. Der Frankenschock stellte diese Leitmaxime unvermittelt auf den Prüfstand. CEO Ralph Müller erläutert hier, mit welcher Strategie die Schurter Gruppe Spur gehalten hat.



VR-Präsident Hans-Rudolf Schurter (links) und CEO Ralph Müller

**SCHURTER**  
ELECTRONIC COMPONENTS

### Schurter

Das Unternehmen Schurter wurde 1933 von Heinrich Schurter ins Leben gerufen. 1990 erfolgte die Gründung der Schurter Holding AG mit Sitz in Luzern. Heute beschäftigt Schurter, Hersteller von elektronischen Komponenten und Eingabesystemen, weltweit rund 2 000 Mitarbeitende in 22 Gruppengesellschaften, verteilt auf 17 Länder und wird durch Familienmitglieder der dritten Generation geführt. 2015 erfolgte die Stabübergabe der operativen Leitung von Hans-Rudolf Schurter an Ralph Müller.

SQS-zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, IATF 16949.

[www.schurter.com](http://www.schurter.com)

### Herr Müller, zu welchen Handlungen sahen Sie sich veranlasst?

Der SNB-Entscheid traf Schurter mitten in den Transfervorbereitungen eines Teils der Produktion nach Tschechien, die Verlagerung wurde dadurch beschleunigt. Generell rückte das Kostenbewusstsein weiter in den Vordergrund, das Natural Hedging wurde verfeinert. Wir knüpften zusätzliche Lieferantenbeziehungen im Osten und in Asien. Das Bewusstsein nahm zu, noch schneller werden zu müssen in der Umsetzung. Neu aufgebaut wurde das Key Account Management, der Fokus auf das Gewinnen potenzieller Kundensegmente gelegt. Auch die vorhandenen Kompetenzen im Mutterhaus in Luzern wurden hinterfragt.

### Was hat der Frankenschock volumenmässig ausgelöst?

Bei gleichbleibender Auslastung erlitt Schurter einen währungsbedingten Rückschlag von CHF 198 Mio. Umsatz (2014) auf 191 Mio. (2015). Cash-Flow und Gewinn konnten wir prozentual halten. Die eingeleiteten Massnahmen wirkten also. Bereits 2016 erhöhte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr signifikant, beflügelt durch die gute Wirtschaftslage und durch getätigte Akquisitionen.

Das Investitionsvolumen 2015 wurde aber nicht gekürzt. 2016 und 2017 investierten wir sogar überproportional.

Kurzfristig mussten wir in Luzern 5 Personen abbauen. Danach entstanden aber wieder neue Stellen, denn wir befinden uns in einem ständigen Transformationsprozess. Zur Illustration: Der Personalbestand ist nach wie vor gleich gross, aber wir haben mehr Ingenieure, mehr Leute in Finance, Enterprise-Service, Qualität usw. Die Supportaufgaben für die Gruppe nehmen überproportional zu. Der Grund: Wir wollen die Kernprozesse hier behalten und dort produzieren, wo der Markt ist. Das verlangt der globale Wettbewerb.

### Konkret: Wo haben Sie seither «in Neues» investiert?

Der Bereich «Solutions» ist ein markantes Beispiel. Wir hatten schon vorher entschieden, nicht nur Komponenten und Eingabesysteme zu verkaufen, sondern Gesamtlösungen anbieten zu wollen. Das haben wir forciert.

Wir wagten uns in neue Märkte. Erstens in den Sektor «Automotive», in dem wir bereits Fuss gefasst haben. Der gewaltige Transformationsprozess dieser Branche hin zu Elektrofahrzeugen kommt uns entgegen, weil wir da viel Know-how aufweisen, etwa im Batterie-Management, mit Sicherungen u.a.m.

Zweitens können wir unser Potenzial in den Sektor «Mobilkommunikation» einbringen. Das eröffnet uns anspruchsmässig wie auch volumenmässig völlig neue Dimensionen.

In Luzern haben wir deshalb in weitere Montageanlagen investiert. Über sie werden hohe Volumina für die Autozulieferindustrie sowie für den Grosskonzern der Mobilkommunikation laufen. Derzeit wird eine erste Zelle installiert für 50 Mio. Stück

## «TRANSFORMATION BEGLEITET UNS ALLE»

pro Jahr. Das erfordert 30 neue Stellen – von Operators über Prozess-Spezialisten bis zu Ingenieuren. Schurter ist jetzt gut aufgestellt: Das Automotive-Projekt ist angelaufen, der Sektor «Mobilkommunikation» auf der Zielgeraden.

Die Schritte in den Sektor «Automotive» und in den Bereich «Mobilkommunikation» sind richtungsweisend. Es bedurfte aber eines Umdenkens bezüglich der Risikobereitschaft. Und, nicht minder, wir spüren die ausserordentlich hohen Anforderungen dieser Kunden.

Der Weg zu «Next Level» ist steinig, fordert uns alles ab. Wir realisieren aber, dass wir vorwärtskommen – punkto Einstellung, aber auch punkto Umsatz.

### Business Excellence und Qualitätsmanagement im Denken und Handeln...

Schurter führt Business Excellence gemäss EFQM-Modell und Quality Management ganzheitlich. Verantwortlich für die Führung ist der CFO. Er wahrt mit seiner Erfahrung die Perspektive der Gesamtwirkung. Regelmässig besucht er die Standorte der



22 Gruppengesellschaften und führt gleichzeitig das EFQM-Assessment durch. Er überprüft mit verdichteten Werten aus dem Führungs-Cockpit, ob die ausgehandelten Ziele bezüglich Reifegrad erreicht worden sind. Ein Beispiel: Rumänien soll in 2 Jahren nach IATF 16949 zertifiziert sein. Deshalb müssen wir jetzt zusätzliches Know-how ins System bringen. Entscheidend für die Überzeugungsarbeit ist, wie immer, das Vorleben des Gedankenguts. Als Verwaltungsrat in allen Gruppengesellschaften kann ich hier wirkungsvoll unterstützen.

Im Bereich des Quality Management wurde nach dem 15. Januar 2015 mit Verve das LEAN Management ausgerollt. Wir sind weiterhin damit beschäftigt. Verantwortlich für LEAN ist der Leiter der IT. Er hat grosses Know-how in unseren Qualitätsprozessen. Das prädestiniert ihn zum Prozess-Designer im Gesamtprozess des Unternehmens.

Wir investieren Zeit, Engagement und Geld, um Schurter auf «Next Level» zu heben. Ein Beispiel: Die kürzlich erlangte Zertifizierung gemäss IATF 16949 im Autosektor ist nicht nur Bestätigung dafür, ein perfekter Automobilzulieferer zu sein, sondern sie spiegelt auch unser verändertes Denken und Handeln. Sie signalisiert, dass wir Prozesse, die in dieser Branche Standard sind, wirklich erreichen und leben. Daraus entsteht eine Verpflichtung, die uns guttut. Der Autosektor ist für uns ein eigentlicher Innovationstreiber, nicht ein Umsatztreiber.

#### Wo sehen Sie Schurter auf mittlere Sicht?

DACH-Region: Hier wird die neue Ausrichtung so verankert, dass der Markt Schurter nicht nur als Hersteller von Komponenten und Eingabesystemen wahrnimmt, sondern auch als Solution Provider.

Rest-Europa: Wir werden in Osteuropa gestärkt dastehen und Eingabesysteme sowie Komponenten verkaufen.

USA: Bis heute werden 85% über Distributionskanäle generiert. Auf dieser Basis wird der Anteil der Direktkunden massiv ausgebaut. Schon jetzt wird in Sales-Mitarbeitende investiert, die vermehrt beratende Funktion im zukunftsorientierten Geschäft ausüben.

### «SICH NEU ERFINDEN, BIRGT CHANCEN»

Asien: Der asiatische Bereich mit China, Korea, Vietnam, Taiwan und Indien ist fokussiert auf Komponenten. Die Aufgabe liegt nun darin, auf dem lokalen Markt Fuss fassen zu können, insbesondere in China, wo wir zulegen wollen. In Indien wächst Schurter langsam, aber kontinuierlich. Sowohl in China wie in Indien wird produziert.

Deutlich zunehmen wird das Engineering. Vorgesehen sind Engineering-Hubs mit dem Headquarter hier in Luzern für Komponenten sowie für Produktpflege und kundenspezifische Adaptionen in Indien oder in China – je nach Produktbereich. Damit beginnen wir jetzt.

#### Nach der Schur die Zukunft

Alle haben wir inzwischen erkannt, was der SNB-Entscheid ausgelöst hat. Wir befinden uns in einer dynamischen Vorwärtsstrategie. Die neue Schurter-Denkweise wird unsere Unternehmenskultur prägen. Zentrale Managementaufgabe ist es, dies vorzuleben und unablässig zu kommunizieren, dass wir «Next Level» erreichen wollen. «Schurter Electronic Components» ist unser Brand. In 10 Jahren wird es «Schurter Electronic Solutions» heissen. Da bin ich mir sicher.



Cumulus von Migros

## «GoodPriv@cy®» sichert den Datenschutz

Cumulus, das Kundenbindungsprogramm der Migros, gibt es seit 20 Jahren. «Es ist eine Erfolgsgeschichte», sagt Benedikt Zumsteg, Leiter Customer Relationship Management, Migros-Genossenschaftsbund. Mitentscheidend dabei: dem Datenschutz wurde schon früh Sorge getragen. Das SQS-Zertifikat «GoodPriv@cy®» ist das äussere Zeichen dafür.

Kundenbindungsprogramme haben in den 90er Jahren das Marketing vieler Anbieter markant professionalisiert. Sie haben zum Entstehen des Customer Relationship Management (CRM) wesentlich beigetragen und sind seither in dieser Disziplin fest verankert. Das Prinzip ist einfach und überzeugend: Je besser man den Kunden kennt (Beschaffung und Auswertung seiner Kaufdaten), desto flexibler kann man die Angebote auf ihn ausrichten (Sortimentsgestaltung, Spezialangebote usw.). Gut informierte Kunden sind die besseren Kunden, heisst es. Für die erfassten Daten wird der Kunde belohnt, zum Beispiel in Form von Punkten, die ihm geldwerte Vorteile bringen. Auf diese Wirkungsweise stützt sich auch Cumulus.

«Da ist es nur natürlich, dass die Inhaber von Cumulus-Karten wissen wollen, was mit ihren Daten geschieht», unterstreicht der Marketing-Projektleiter & Datenschutzverantwortliche Jan Vonderlinn im Gespräch.

## CUMULUS

### Cumulus

1997 im Markt lanciert, wurde Cumulus seither laufend weiterentwickelt – u.a. mit der Einführung der Cumulus-Kreditkarte (2006) und mit digitalen Coupons und Cumulus-Bons (2016). Dem Cumulus-Bonusprogramm sind heute 2,8 Mio. CH-Haushalte angeschlossen. Bei 80% der Migros-Umsätze wird die Cumulus-Karte vorgezeigt.

[www.migros.ch/de/cumulus.html](http://www.migros.ch/de/cumulus.html)

«Sie vertrauen darauf, dass ihre Daten nicht missbräuchlich Verwendung finden. Zu Recht, denn Kundendaten sind sensible Daten, die des besonderen Schutzes bedürfen. Deshalb ist der Datenschutz für Cumulus so wichtig.»

Aber was genau ist das Gütesiegel «GoodPriv@cy®»? Und wie kann es zur Vertrauensbildung zwischen Kunde und Cumulus beitragen? Jan Vonderlinn hat unsere Fragen dazu beantwortet.

### Was ist «GoodPriv@cy®»?

«GoodPriv@cy®» ist ein markenrechtlich geschütztes Datenschutzzertifikat. Durch eine unabhängige Stelle (SQS) wird dem berechtigten Nutzer (Cumulus) attestiert, dass er die gesetzlichen Anforderungen an den Datenschutz sowie an die Informationssicherheit einhält, und dass er über ein funktionierendes Datenschutzmanagementsystem verfügt.

### Welche Kriterien muss Cumulus für «GoodPriv@cy®» erfüllen?

Folgende sehr strenge Kriterien müssen in der täglichen Praxis nachgewiesen werden können:

- eine formulierte und umgesetzte Datenschutzpolitik
- ein funktionierendes und dokumentiertes Datenschutzmanagementsystem DMS
- die Einhaltung aller für den zertifizierten Bereich relevanten gesetzlichen oder vertraglichen Datenschutzvorschriften
- die Gewährleistung der datenschutzrechtlich notwendigen Informationssicherheit durch entsprechende organisatorische, personelle und technische Massnahmen
- eine wirksame Überwachung und stetige Verbesserung der datenschutzrelevanten Prozesse.



Benedikt Zumsteg

### Was nützt «GoodPriv@cy®» der Migros?

Der Datenschutz gewinnt in der Öffentlichkeit zunehmend an Bedeutung. Er hat einen starken Einfluss darauf, ob ein Unternehmen oder eine Behörde als vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Ein Datenschutzzertifikat ermöglicht es, die eigenen

## «KUNDENDATEN BRAUCHEN SCHUTZ»

Datenschutzleistungen gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und gegenüber der Öffentlichkeit objektiv zu dokumentieren und wirkungsvoll zu kommunizieren. Es schafft zudem Vertrauen. Und Vertrauen ist die Basis für ein gutes Verhältnis zwischen der Migros und ihrer Kundschaft.

### Was bringt das Gütesiegel dem Cumulus-Teilnehmer?

Grundlage für die Mitgliedschaft im Cumulus-Programm sind die Allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie die Datenschutzerklärung. Darin wird die Verwendung der Daten durch Cumulus klar und eindeutig aufgelistet. Mit der Zertifizierung bestätigt eine unabhängige und bekannte Zertifizierungsstelle, dass Cumulus gesetzeskonform arbeitet und sich an die verschiedenen selbstauferlegten Einschränkungen hält, welche im Interesse der Kundschaft definiert wurden. So bekommen die Cumulus-Teilnehmer die Gewissheit, dass mit ihren Daten sorgfältig umgegangen wird.

### Welche Kundendaten sammelt Cumulus?

Cumulus-Teilnehmer hinterlassen bei der Anmeldung ihre Personalien. Bei jedem Einsatz der Cumulus-Karte werden die eingekauften Artikel und der Einkaufsort erfasst.

**«Gläserne» Kunden also bei jedem Einkauf?**

Sicher nicht. Denn bei jedem Kauf bestimmt der Kunde selbst, ob er den Einkauf erfassen lassen will oder nicht. Kommt hinzu: Die Cumulus-Karte ist eine Haushaltkarte. Die Migros weiss folglich nicht, wer mit der Karte und den Rabatt-Coupons punktet. Die Einkäufe werden nicht einer Person, sondern dem Haushalt zugeordnet. Cumulus ist in der Tat nicht am Einkaufsverhalten einzelner Personen interessiert. In den meisten Fällen geht es darum, Kundenzielgruppen zu bilden, die gross genug sind, um mit Angeboten und Informationen angesprochen zu werden. Das Datenschutzgesetz schreibt hier «Zweckbindung» vor. Entsprechend darf die Migros die Cumulus-Daten zu statistischen Zwecken erheben und bearbeiten.

**Wie lange bleiben die erfassten Daten bei Migros gespeichert?**

Die Einkaufsdaten der Cumulus-Teilnehmer werden maximal 5 Jahre aufbewahrt. Danach werden die personenbezogenen Daten gelöscht. Die Transaktionsdaten selber bleiben aus buchhalterischer Pflicht (OR) 10 Jahre aufbewahrt. Jeder Kunde kann seine Einkaufsdaten detailliert über die letzten zwei Jahre auf [www.migros.ch](http://www.migros.ch) unter «Meine Migros» oder bei der Cumulus-Infoline abrufen.

**Was macht Cumulus eigentlich mit den Kundendaten?**

Dieser Vorgang ist transparent dokumentiert: Die Kundenadressen werden den folgenden Firmen der Migros-Gemeinschaft zur Verfügung gestellt: Migros-Genossenschafts-Bund, Migros-Genossenschaften,

## «TRANSPARENZ BILDET VERTRAUEN»

melectronics, Outdoor by SportXX, Bike World by SportXX, SportXX, Do it + Garden Migros, Micasa, Obi, Migusto (vormals Saisonküche), LeShop.ch, Ex Libris, Migrol, Migrolino, Migros Ferien, Depot.

Die erhobenen Kundendaten erlauben der Migros-Gemeinschaft, den Kunden gezielt bedarfsgerechte Informationen und Angebote aus der Migros-Gemeinschaft zukommen zu lassen, in der Regel verbunden mit Kundenvorteilen.

**Gibt oder verkauft Cumulus die Kundendaten gar an Dritte weiter?**

Nein, Cumulus-Daten werden nur innerhalb der Migros-Gemeinschaft genutzt. Übrigens: Im Falle von Strafuntersuchungen müsste Cumulus laut Gesetz Daten liefern, aber nur dann, wenn ein Strafverfahren er-

öffnet ist und ein Untersuchungsrichter die Datenherausgabe befiehlt.

**Was, wenn Kunden ihre Anliegen vortragen?**

Im Kundendienstzentrum von Cumulus gehen pro Monat rund 50000 Anrufe und Kontaktformulare ein. Der Grossteil davon betrifft Fragen zu Konten, Anwendungen oder Rabatt-Coupons. Nur gerade 0,05% bis 0,1% machen Beanstandungen oder Reklamationen aus. Sind diese berechtigt, so werden unbürokratische und kulante Lösungen angeboten. Wie die Erfahrung und Kundenumfragen der letzten Jahre zeigen, schätzen die Kunden diese Haltung. Das stärkt das Vertrauen in unser Leistungsversprechen.

**Zusammengefasst: Welche Erfahrungen macht Migros mit «GoodPriv@cy»?**

Die Akzeptanz von «GoodPriv@cy» ist hoch. Die Migros-Generaldirektion stützt das Programm. Professionell und konstruktiv verläuft auch die Zusammenarbeit mit den SQS-Auditoren. Deren Verbesserungshinweise sind im Rahmen der regelmässigen Datenschutz-Meetings ein fixes Traktandum. Und der aktuelle Status wird jeweils zuhause des Leitungsteams protokolliert. Dank «GoodPriv@cy» herrscht in der Migros ein Klima der Sensibilität für Datenschutz-Fragen.



Schulthess Klinik

## Backbone für das Klinik-Management

*Europaweit anerkannt, erbringt die renommierte Zürcher Schulthess Klinik in der Orthopädie Spitzenleistungen. Durch die SQS-Zertifizierung hat jetzt auch ihr Qualitätsmanagementsystem Excellence bestätigt erhalten. COO Martina Bürgi-Hawel begleitete das Projekt.*

«Das Ziel, die Klinik einer Zertifizierung zu unterziehen, bestand schon längere Zeit», sagt die COO, welche unter anderem auch einen breiten Background im Qualitätsmanagement mitbringt. «Die neue Klinik-Direktorin Andrea Rytz gab schliesslich grünes Licht für die Lancierung der Vorbereitung anhand eines ganzheitlichen Konzepts.» Das war zielführend, denn in der Schulthess Klinik werden in einer filigranen Organisationsstruktur komplexe Prozesse durchlaufen. Das System muss dem in allen Teilen gerecht werden. Die Zertifizierung ist auch für alle Mitarbeitenden wichtig, weil sie ihnen Klarheit und Transparenz vermittelt.

Steilvorlage für die Evaluation eines Managementsystems war nicht zuletzt der auf 2016 budgetgerecht realisierte 90-Mio.-Erweiterungsbau. Der erforderte, Personalressourcen weitsichtig zu planen, denn Klinikbau ist unweigerlich mit dem Gestalten der Prozesse verbunden. Deshalb war die COO Mitglied der Baukommission.



COO Martina Bürgi-Hawel

### Kernkompetenz Orthopädie

Die Schulthess Klinik ist eine der führenden orthopädischen Kliniken Europas mit über 1200 Mitarbeitenden. Zentrales Anliegen der Klinik ist es, Menschen von ihren Schmerzen zu befreien und ihre Mobilität wiederherzustellen. Als orthopädische Spezialklinik konzentriert sich die Schulthess Klinik auf anspruchsvolle Behandlungen am Bewegungs- und Stützapparat. Schwerpunkte sind chirurgische Orthopädie, Neurologie, Rheumatologie und Sportmedizin. Vernetzte Spitzenmedizin, Innovation und Menschlichkeit bilden den Kern der Schulthess Klinik. Willkommen sind sowohl Allgemein- als auch Zusatzversicherte.

Gemäss COO Bürgi-Hawel werden bestmögliche Ergebnisse für den Patienten erzielt «durch höchste Spezialisierung, ausgewiesene Top-Ärzte und das einzigartig vernetzte Behandlungsmodell – belegt durch hohe

Fall- und Erfolgszahlen». Für jedes Gelenk gibt es spezialisierte Zentren, welche interdisziplinäre Behandlungen möglich machen. Die Fallzahlen gehören zu den höchsten in Europa. Mit der Medtech-Industrie besteht eine enge Zusammenarbeit.

### Innovationstreiber

Die Schulthess Klinik zieht ihre Innovationskraft aus der hauseigenen Praxis, Lehre, Forschung und Entwicklung. Kooperationen im Bereich Orthopädie mit namhaften nationalen und internationalen Hochschulen unterstützen dabei. Zahlreiche Prothesen-Entwicklungen gehen darauf zurück. Die nachhaltige und unabhängige Forschungsarbeit wird von der Wilhelm Schulthess-Stiftung unterstützt.

### Erfolgreich SQS-zertifiziert nach ISO 9001

Mitte November 2017 prüften während vier Tagen zwei SQS-Auditoren die Reife des Managementsystems. Sie begingen vor Ort die Abteilungen und prüften in der Tiefe. Auch in dieser letzten Phase wird jeweils noch Verbesserungspotenzial geortet. Klinikseitig waren die entsprechenden Prozessverantwortlichen gefragte Ansprechpartner. Aber natürlich jeder Qualitätsanwender trägt Verantwortung für seine Aufgabe und muss Bescheid wissen. Die Teams wurden entsprechend geschult. Mit der SQS-Zertifizierung wurde die Qualitätspolitik der Klinik aus externer Sicht von Experten bestätigt.

Die Vorbereitungszeit für diese Zertifizierung betrug 15 Monate. Die Qualitätsmanagerin Béatrice Tissot-Daguette hatte den Lead in diesem Projekt, COO Bürgi-Hawel brachte ihre Erfahrung als Coach ein.

### Arzt im SQS-Auditoren-Team

Reputation und die einschlägigen Referenzen im Gesundheitsbereich waren laut der COO ausschlaggebend für die Wahl der

«**IN JEDER AUFGABE  
STECKT VIEL  
VERANTWORTUNG**»

SQS als Zertifizierungsstelle. «Und weil sie die Bedingung erfüllt, dass Auditoren die Branche genau kennen müssen. Das gilt auch im Klinikbereich.» Dem war so, durch das hervorragende Know-how der Auditoren und den medizinischen und betriebswirtschaftlichen Hintergrund konnte ein grosser Mehrwert für die Klinik erreicht werden.



SCHULTHESS KLINIK

### Schulthess Klinik

Gründung 1883, seit 1935 getragen von der Wilhelm Schulthess-Stiftung.  
Zahlen, Daten, Fakten (Stand Ende 2016):  
1200 Mitarbeitende, 8484 stationäre Patienten, 166 Betten, durchschnittliche Aufenthaltsdauer 6.7 Tage, 9471 Operationen, 21000 Einzeleingriffe, 56868 Pflegetage, 97% Patientenzufriedenheit, Umsatz rund CHF 200 Mio.

[www.schulthess-klinik.ch](http://www.schulthess-klinik.ch)



### Einbindung der Ärzteschaft

Neben dem Chief Medical Officer Dr. Daniel Herren, wurden von den medizinischen Fachabteilungen verantwortliche Ärzte und ein Assistenzarztvertreter einbezogen. Wie stellten sich Ärzte anfänglich zum Projekt? Laut der COO «haben sie im Laufe der 15 Monate Vorbereitungszeit einen Erkenntnisprozess durchgemacht und sind jetzt überzeugt vom Mehrwert.»

### Voraudit als «Hauptprobe» im Mai 2017

Das Voraudit während drei Tagen wurde von zwei SQS-Auditoren durchgeführt. Das Zertifizierungsprozedere verlangt nicht, ein Voraudit durchlaufen zu müssen. Aber es lohnt sich, weil es viele Fragen klärt, etwa: Wo stehen wir heute? Was ist noch zu tun? Man vermeidet Überraschungen, erhält Gelegenheit, die entdeckten Lücken anschließend zu beheben. Das ist hilfreich, denn bei einer Erstzertifizierung werden viele Abteilungen erstmals mit Normen konfrontiert. Sie müssen sich an die tatsächlichen Anforderungen herantasten. Martina Bürgi-Hawel dazu: «Anlässlich des Voraudits brach bei den Mitarbeitenden das Eis. Ihre Distanz zum Vorhaben wich der Überzeugung. Von Vorteil ist auch, bei dieser Gelegenheit die Auditoren kennenzulernen. Man weiss so, worauf sie den Finger legen.»

### Lernendes System

Zentral wichtig aus operativer Sicht ist, dass die Transparenz aller Prozesse durch effiziente und effektive Abläufe gewährleistet ist. «Für mich gibt es gar keine andere Art zu arbeiten», betont die COO. Der alte Satz «Wissen im Spital ist Macht» fällt damit über Bord. Man muss nicht suchen,

sondern man findet im System und alle haben Zugriff darauf und die gleichen Informationen. Ein solcher Blick über die Abteilung hinaus öffnet die Augen. Man stellt sich und Dritten andere Fragen. Die Schulthess Klinik geht sogar noch weiter:

## «OPTIMALE VERSORGUNG IST TEAMARBEIT»

Mitarbeitende können auf Anmeldung hin in eine andere Abteilung hineingehen und lernen, was dort passiert. Das wird sehr geschätzt. So macht das System Schnittstellen zu Nahtstellen und schafft klare Verantwortlichkeiten.

Die Klinik realisierte das Managementsystem mit dem Werkzeug «IQSoft». Es definiert die Prozesse und erinnert an allfällige Pendenzen vor und nach getroffenen Mass-

nahmen. Jeden Montag wird beispielsweise geprüft, was zu tun ist. So ist sichergestellt, dass nichts vergessen geht.

Einen bedeutenden Platz nimmt das Risikomanagement ein. Die strategische Risikoanalyse durch Direktion und erweiterte Geschäftsleitung findet Ende Jahr Eingang in ein Dokument, das zu jedem Prozess die strategischen sowie operativen Risiken abbildet und Massnahmen dazu definiert.

Patienten- und Mitarbeiterbefragungen sind Standard, denn man will von der Front lernen. Die Qualitätspolitik der Schulthess Klinik setzt dafür die Leitplanken, das tägliche Qualitätsmanagement findet Halt im System – begleitet durch institutionalisierte Schulungsprogramme auf allen Stufen. Erfolgreicher Schulungspartner dabei ist u.a. die Swiss Aviation Training mit ihren Modulen in interdisziplinärer Team-Entwicklung.





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

Bernstrasse 103  
3052 Zollikofen  
Schweiz

T +41 58 710 35 35  
F +41 58 710 35 45  
www.sqs.ch



## SQS aktuell

Für Ihre Agenda 2018

### TAG DER SCHWEIZER QUALITÄT

Kursaal Bern   
30. Mai 2018

Der Treffpunkt für Qualitätsfachleute

**Tagungsthema: Perspektiven nutzen**

Der Tag der Schweizer Qualität schärft das Bewusstsein für schweizerische Qualitätsprodukte sowie Dienstleistungen und informiert über Neuerungen und Trends im Bereich der integrierten Qualität in der Schweiz.

**Reservieren Sie sich Ihren Platz**

Infos und Anmeldung unter  
[www.tagderschweizerqualität.ch](http://www.tagderschweizerqualität.ch)

### LMT

[LEBENSMITTELTAG.CH](http://LEBENSMITTELTAG.CH)

Hotel Schweizerhof, Luzern  
19. April 2018

«Facettenreich» ist das Thema der Fachtagung für Lebensmittelsicherheit für Unternehmer, Führungskräfte und Fachpersonen aus der Lebensmittelbranche.

**Reservieren Sie sich Ihren Platz**

Infos und Anmeldung unter  
[www.lebensmitteltag.ch](http://www.lebensmitteltag.ch)

## SQS-Seminare – 1. Semester 2018



*Investieren Sie in Ihre Weiterbildung. Unsere SQS-Seminare sind anwendungsorientiert aufgebaut. Sie dienen der Umsetzung von Know-how in der Praxis. Erfahrene Referenten und SQS-Auditoren sind Ihre Gesprächspartner.*

Treffen Sie Ihre Wahl aus 3 stufengerecht aufgebauten Kategorien

- **Basis-Seminare** liefern die Grundlagen für Einsteiger und Neugierige
- **Best-Practice-Seminare** stellen fortgeschrittenen Praktikern Erfahrungsschätze aus unseren Audits zur Verfügung
- **Intensiv-Seminare** liefern Spezialwissen und Do-how für Experten

#### Fragen

Das SQS-Schulungssekretariat steht Ihnen gerne zur Verfügung, +41 58 710 35 33

Alle Angebote und Anmeldung:  
[www.sqs.ch/Schulungen](http://www.sqs.ch/Schulungen)

#### Themen 2018

- Normenrevisionen
- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Projektmanagement
- Wissensmanagement
- Risikomanagement
- Strategisches Management **NEU!**
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Automobil
- Bildungsmanagement
- Lebensmittelsicherheit

#### ... und überdies

- GAP-Bewertung
- Inhouse-Schulungen



printed in  
switzerland

#### SQS-GLOBAL Flash

Redaktion: Ursula Schlatter  
Redaktionsbeirat: Prof. Max W. Twerenbold