

GLOBAL Flash

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



In dieser Ausgabe ■ Verpflichtung ■ Mit ISO 45001 Gesundheitsrisiken besser managen ■ BELFOR (Suisse) AG: «Achtsamkeit – eine Sache der Kultur» ■ BVS Zürich: «Wir suchen und finden den Dialog» ■ Skyguide: «One sky by one system» ■ Kistler Group: Ein «Hidden Champion» ■ The Swiss Leading Hospitals (SLH): 16 x «Best in Class» ■ Flink GmbH: Design und Engineering ■ SQS aktuell

Verpflichtung



Liebe Leserinnen und Leser

Excellence, Best Practice, Zertifikat oder Attest. Stolz sein darf, wem solche **Anerkennung** zukommt. Man steht auf dem Podest, das Ziel ist erreicht. Mindestens für eine Weile.

Das schürt aber gleichzeitig hohe **Erwartungen**. Die Anspruchsgruppen wollen, dass die Spitzenleistung auch künftig erbracht wird.

Unternehmen müssen sich deshalb laufend neu erfinden. Mit der Vision vor Augen heisst das: Strategien, Ziele, Märkte, Ressourcen und Prozesse regelmässig auf den Prüfstand stellen. Akteure einbinden, den offenen Dialog pflegen und sich kontinuierlich verbessern.

Denn es gilt, die hohe Performance zu halten oder gar zu steigern. **Voraussetzung** dafür ist ein professionelles Management aller Kerndisziplinen.

Qualität auf allen Ebenen ist dabei Bedingung – in der Bewertung der Zukunftschancen, in der Führung, in der Leistungserbringung, in den Projekten und Prozessen. Der Kunde will das Ganze spüren.

So wird Anerkennung zu einer Verpflichtung. Gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber der Organisation, für die man arbeitet. SQS-zertifizierte Betriebe sind gut gerüstet, diese Verpflichtung nachhaltig zu erfüllen. Auf hohem Niveau!

Lesen Sie die Beispiele in dieser Ausgabe.

Felix Müller, CEO der SQS

Betriebliches Gesundheitswesen

Mit ISO 45001 Gesundheitsrisiken besser managen

«Gesunde Mitarbeitende, gesundes Unternehmen», sagt man. Die Praxis kennt den Satz und zieht Schlüsse daraus – mit einzelnen Massnahmen oder aber wirkungsvoller: mit einem Gesamtkonzept. Die Norm ISO 45001 «Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit» bildet da den systemischen Rahmen.

Gemäss Hubert Rizzi haben zahlreiche Organisationen die ISO 45001 bereits eingeführt, weil das Thema für Arbeitnehmende wie für Arbeitgeber so bedeutungsvoll ist. Der aktuelle «Job-Stress-Index» der Gesundheitsförderung Schweiz, von Oktober 2018, unterstreicht dies mit eindrücklichen Ergebnissen:

- **Stress:** Rund jede vierte (27.1%) erwerbstätige Person hat Stress, das heisst mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz (2016: 25.4%, 2015: 22.5%).
- **Erschöpfung:** Der Anteil emotional erschöpfter Personen tendiert gegen 30%.
- **Produktivitätsverluste:** Stress kostet die Arbeitgeber rund CHF 6.5 Mrd. pro Jahr.
- **Alter:** Jüngere Erwerbstätige weisen häufiger ein Ungleichgewicht zwischen Belastungen und Ressourcen auf.
- **Geschlecht:** Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind marginal.
- **Bildung:** Eine höhere Bildung geht in der Tendenz mit weniger Belastungen und mehr Ressourcen einher.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Praxisalltag

Die Unternehmenspraxis nimmt diese Zahlen ernst und handelt. Dabei wird neben dialogorientierten Instrumenten auf umfassende Initiativen gesetzt. Idealerweise sind solche Aktivitäten nicht als isolierte Einzelmassnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung ausgelegt, sondern als integraler Bestandteil des übergeordneten Managementsystems.

ISO 45001:2018 systematisiert

Die Norm ISO 45001 ordnet die Philosophie eines professionellen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagements systemisch und resultatorientiert. Dieses schliesst die vor-

handenen Ressourcen in das Konzept ein. Das gibt allseits Sicherheit und Vertrauen. ISO 45001 hilft die Sicherheitskultur zu verbessern und die Belastungen der Mitarbeitenden zu reduzieren, indem sie einen Rahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit, zur Verringerung von Arbeitsplatzrisiken und zur Schaffung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen bietet. Dadurch wird die Produktivität (weniger Ausfalltage, weniger Präsentismus) gesteigert und die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht.

Durch die neue Grundstruktur für Managementsysteme ist der ISO zudem ein Meilenstein in Sachen Systemsynergien gelungen, wodurch eine hocheffiziente Integration in bestehende ISO 9001 Qualitätsmanagement- oder ISO 14001 Umweltmanagementsysteme ermöglicht wird.

Bereits 202 SQS-Kunden zertifiziert

Die Umstellung der Systeme ist bei den SQS-zertifizierten Kunden im Gang. Zahl-





Hubert Rizzi,
Mitglied der Geschäftsleitung der SQS

reiche Unternehmen haben das Zertifizierungsverfahren bereits erfolgreich absolviert. Dabei wird dem Aspekt Gesundheitsförderung eine besondere Beachtung geschenkt. Die SQS verfügt über langjährige Erfahrung und branchenübergreifende Kompetenz in diesem Feld. Das hohe Ansehen und die internationale Akzeptanz der SQS-Zertifikate sind Beleg dafür.

Das sagen Praktiker

Ruedi Keiser, Leiter Qualität, Umwelt und Sicherheit, BELFOR (Suisse) AG, Gisikon

«Im August 2018 haben wir mit der SQS die Transformation von OHSAS 18001 auf ISO 45001 umgesetzt. Normentechnisch profitierten wir von unserer Erfahrung mit den anderen ISO-Normen (Qualität und Umwelt).

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Gesundheitsmanagement sind für unser baunahes KMU mit rund 450 Mitarbeitenden von grosser Bedeutung. Deshalb sind wir im Begriff, ein Programm zur Stär-



kung des Bewusstseins für diese Themen zu lancieren. Unterstützend dabei wirkt, dass sich die Philosophie von ISO 45001 treffend in unseren Unternehmenswerten spiegelt.»

Daniel Zehnder, Leiter Management-Systeme, Schulthess Maschinen AG, Wolfhausen

«Die SQS-Zertifizierung nach ISO 45001 erreichten wir Mitte 2018. Aus unserer Sicht gehört das Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement ganz selbstverständlich zu Schulthess. Der Zertifizierungsprozess hat bei uns allen bereits einiges ausgelöst. Das Highlight: Die Unfallzahlen erreichten am Standort Wolfhausen Ende 2018 einen rekordtiefen Wert. Letztes Jahr noch summierten sich die Ausfallkosten auf über 1 Mio. Franken. Die GL hat rechtzeitig erkannt, dass wir ein System brauchen, um auch die krankheitsbedingten Abwesenheiten zu senken. Entsprechende Kampagnen werden im Intranet kommuniziert. Und das Monitoring ist ständiges Thema an den GL-Sitzungen.»

Roy Siegenthaler, COO, Comlab AG, Ittigen

«Unsere auf Hochfrequenztechnologie basierenden digitalen Funksystemlösungen kommen meist im bahnnahen Umfeld zum Einsatz. Die Montage erfolgt vor allem in

Zügen, Depots oder Tunnels. 140 Mitarbeitende sind dabei laufend sich stark wandelnden Arbeitssituationen ausgesetzt, die es sicher zu meistern gilt. Mit der im August 2018 erlangten SQS-Zertifizierung nach ISO 45001 wird es möglich, die damit verbundenen Risiken systematisch zu managen. Die Norm bietet überdies Raum für ein institutionalisiertes Monitoring der ASG-Kenngrößen durch die Geschäftsleitung und in der Management-Review.»

Umstellung der zertifizierten Managementsysteme

Am 12. März 2018 wurde die ISO 45001:2018 publiziert. Die Übergangsfrist für die Migration von nach OHSAS 18001:2007 zertifizierten Systemen zur ISO 45001:2018 dauert 3 Jahre und endet am 11. März 2021. Danach wird die OHSAS 18001 zurückgezogen. Die SQS empfiehlt, beim nächstmöglichen Aufrechterhaltungs- oder Rezertifizierungsaudit, die Migration auf die neue Norm. So können bei Systemen mit mehreren Normen synchrone Zertifikatslaufzeiten beibehalten und generell Zertifikatsunterbrüche vermieden werden.



BELFOR (Suisse) AG

«Achtsamkeit – eine Sache der Kultur»

Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement erhalten durch die neue Norm ISO 45001 Auftrieb. Mitte 2018 hat sich auch BELFOR (Suisse) AG zertifizieren lassen. Die Nummer 1 im Markt für Prävention, Sanierung und Renovation von Gebäuden will das Gedankengut vertieft in ihrer Unternehmenskultur verankern.



Sandro Gerber, CEO (links) und Ruedi Keiser, Leiter Qualität, Umwelt und Sicherheit

CEO Sandro Gerber und Ruedi Keiser, Leiter Qualität, Umwelt und Sicherheit, zeigen hier im Gespräch die Richtung und die Wege dahin auf.

Weshalb ist Ihnen ISO 45001 so wichtig?

Ganz einfach, weil BELFOR-Mitarbeitende speziell im Sanierungs- und im Schadstoffbereich sehr unterschiedlichen Risiken ausgesetzt sind, u.a. beim Umgang mit Schadstoffen (Asbest, Chemikalien usw.), beim Arbeiten in der Höhe, beim Heben und Tragen von Lasten, im Nebeneinander von Equipen auf Baustellen und unterwegs dahin im Strassenverkehr.

Aus diesem Grund verfügen unsere Spezialisten über entsprechende Schutzausrüstung, und sie kennen die Regeln, wie ein Arbeitsprozess abzuwickeln ist. Zusätzlich geben regelmässige obligatorische Vorsorgeuntersuchungen gewissen Funktionsträgern Rückhalt und Sicherheit.

BELFOR (Suisse) AG war schon seit einigen Jahren nach OHSAS 18001 zertifiziert. Das Fundament für ein Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA MS) war also bereits gegeben, wird jetzt aber durch die neue Norm gestärkt. Wir investieren in der Tat viel in die ASG-Thematik. In den letzten 10 Jahren konnten die Prämien um 40% reduziert werden. Und jede Senkung der Ausfallzeiten infolge Unfalls und Krankheit kommt letztlich dem Projektfortschritt an der Arbeitsfront zugute.

Welche Massnahmen stehen auf dem Programm?

Ganz entscheidend ist, dass wir alle Mitarbeitenden aktiv einbinden, damit es gelingt, unsere ASG-Kultur weiter zu festigen. So entsteht manch gute Idee. Ereignisse (auch Bagatellen) und die Learnings daraus

werden laufend thematisiert – individuell im Gespräch oder an Sitzungen. Und schon am Willkommenstag für Neueintretende ist ASG das wichtigste Traktandum. Ganz klar, erst die Sensibilisierung auf allen Stufen fördert achtsames Verhalten.

Bezüglich der Verbesserungsmassnahmen sind wir regelmässig im Gespräch mit der SUVA. Ziel ist es auch, der Bau-Charta der SUVA beizutreten. Wir haben viele Ideen und spüren das aktive Mitdenken der Mitarbeitenden.

Priorität hat eine gezielte kontinuierliche Weiterbildung im ASG. Für alle Mitarbeitenden finden an den Standorten jährlich obligatorische Sicherheitstage statt. Risikobeurteilungen werden konsequent diskutiert und massgeschneiderte Sicherheitsregeln

«INTERVENTIONEN: OHNE ERFAHRUNG GEHT NICHTS»

für die Mitarbeitenden in den einzelnen Fachbereichen erarbeitet. Führungskräfte profitieren von Coaching-Kursen. Das Thema «Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit» gehört mittlerweile zur Standard-Agenda und kommt in Besprechungen auf Baustellen voll zum Zug. Wir arbeiten daran, eine entsprechende Kultur auf- und auszubauen und planen dazu ein grösseres Projekt mit der SUVA.



BELFOR

BELFOR (Suisse) AG

Das Unternehmen fand seinen Ursprung im 1972 gegründeten KMU Reichenberger AG, Gisikon, welches 1989 an einen internationalen Konzern verkauft wurde. 1999 erfolgte die Umfirmierung in BELFOR (Suisse) AG. Erbracht werden umfassende Dienstleistungen im Sektor Gebäude & Infrastruktur (Sanierung, Unterhalt, Prävention, Umwelt, Renovation und Trocknung) für Industrie und Gewerbe, Versicherungen, Liegenschaftsverwaltungen, Spitäler, Kraftwerke, Hotellerie, Verkehrsbetriebe, Armee u.a.m. Umsatz rund CHF 80 Mio. Hauptsitz in Gisikon, weitere Standorte in der Schweiz (11), über 450 Mitarbeitende, rund 300 Fahrzeuge. SQS-zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

www.belfor.ch



Diese Sparte prägt unseren Bekanntheitsgrad. Prävention folgt mit 25% Anteil vor dem Renovationsbereich mit 15%.

Sie haben gar einen Notfalldienst «RED ALERT»?
Das ist ein international bewährter Service von BELFOR für den Notfall, entstanden aus den langjährigen Erfahrungen in der Schadenssanierung und dem Ziel der Minimierung von Betriebsunterbrechungen. RED ALERT® steht für ein spezifisch abge-

«IN NOTFÄLLEN SIND VIELE ÜBERFORDERT»

stimmtes globales Grosskunden-Programm für den «Fall der Fälle». Der Vertrag gibt dem Kunden Gewissheit, dass wir für ihn Ressourcen bereithalten und im Notfall sofort eingreifen dürfen.

...und überdies «BELFOR ALL»?

Es handelt sich um eine Absichtserklärung mit dem Ziel, bei einem Schadenereignis optimal vorbereitet zu sein und Betriebsunterbrüche, die aufgrund von Feuer-, Wasser- und Elementarschäden oder anderen unvorhergesehenen Schadenereignissen entstehen, auf ein Minimum zu verkürzen und Kostenfolgen zu vermindern. Zu diesem Zweck erörtern wir vorgängig mit dem Kunden, wie sich seine nationale Infrastruktur präsentiert und was alles passieren könnte. Basierend darauf diskutieren wir Vorbereitungsmaßnahmen und halten Wichtiges schon im Voraus fest. Im Falle eines Ereignisses können wir äusserst schnell intervenieren. Der Service findet vor allem bei Grossfirmen mit hoher Wertschöpfung starke Beachtung.

Was ist die aktuelle Marktposition?

BELFOR Global ist Weltmarktführer in der Schadenssanierung. Über 7 000 Mitarbeitende bearbeiten in 300 Niederlassungen mehr als 130 000 Projekte pro Jahr.

BELFOR (Suisse) AG ist ebenfalls Nummer 1 in der Sanierung und gleichzeitig der einzige 360-Grad-Anbieter im Land, der über eine vollständige Angebotspalette verfügt. Wir sind der führende Partner für die Vorbeugung und die nachhaltige Behebung von Schäden an Gebäuden sowie an der Infrastruktur und das alles rund um die Uhr im 7 x 24 Stunden-Betrieb.

Unser Unternehmen steht vielen grossen und kleinen Mitbewerbern gegenüber, welche einzelne Sparten, aber nicht das Ganze abzudecken in der Lage sind.

Gibt's schon Erfolge?

Wir stellen fest, dass die Mitarbeitenden offen sind für neue Arbeitsmethoden oder neue Arbeitsmittel. Zunehmend gemeldet werden auch Gefahrenquellen. Dadurch können wir trotz Termindrucks auf den Baustellen Sicherheit gewährleisten. Die ASG-Kultur kommt zum Tragen.

Wie wirkt sich die dreifache SQS-Zertifizierung aus?

Die Treiber für unser Unternehmen sind Innovation, Kundenorientierung, Anpassungsfähigkeit und Effizienz. Wenn es gelingt, diese vier Elemente mit dem QMS wirkungsvoll zu unterstützen, dann sind wir im Ziel.

Obwohl in unserer Branche bei Auftragsausschreibungen oft, aber nicht durchwegs verlangt, sind wir überzeugt, dass die Zertifizierungen zu Vorteilen führen. In jedem Fall weiss der Kunde, dass wir verlangte Standards einhalten. Alle Mitarbeitenden, auch die Kader als Prozesseigner, sind an

diese Standards gebunden. Voraussetzung ist, dass die Zertifizierung transparent kommuniziert und intern gelebt wird. Das Managementsystem ist bei uns deshalb integrierter Bestandteil der Führung.

Im Umweltbereich (ISO 14001) nehmen wir die ganze Organisation in die Verantwortung. Das Schlüsselwort auch hier heisst Sensibilisierung, denn geschärftes Bewusstsein führt nachweislich zu einem besseren Umgang mit Ressourcen und Projekten. Und dies wiederum begünstigt unsere Margen. Ethische und kommerzielle Ziele finden sich also eng verzahnt auf der gleichen Linie.

Prävention, Sanierung, Renovation – wo liegt das Schwergewicht?

Unsere Märkte liegen sehr dezentral. Darum gestalten wir das Marketing pro-aktiv, um im Falle eines Schadenereignisses bei potenziellen Kunden «top of mind» zu sein. Im Vordergrund steht – mit einem Anteil von rund 60% – das Sanierungsgeschäft.

BVG- und Stiftungsaufsicht
des Kantons Zürich (BVS Zürich)



«Wir suchen und finden den Dialog»

Sichere Renten und zweckgerichtete Stiftungsführung. Darüber wachen 8 kantonale und regionale Aufsichtsbehörden. Die BVS Zürich ist die grösste ihrer Art. Gemäss Direktor Roger Tischhauser gründet ihre führende Rolle «in der strategischen Ausrichtung der Risiko- und Dialogorientierung». Anker für die Qualität ist ein SQS-zertifiziertes Managementsystem.



Roger Tischhauser, Direktor



BVS Zürich

Betreut werden in den Kantonen Zürich und Schaffhausen rund 800 Pensionskassen mit Bilanzsummen von ca. 400 Mia. Franken, entsprechend 40% des Vorsorgemarktes der Schweiz sowie 630 klassische Stiftungen mit Stiftungsvermögen von insgesamt rund 5 Mia. Franken. 33 Mitarbeitende in 24 Vollzeitstellen vollziehen jährlich über 3 000 Prüfungshandlungen. BVS ist SQS-zertifiziert nach ISO 9001:2015.

www.bvs-zh.ch

Herr Tischhauser, welche Aufgaben hat die BVS?

Im Wesentlichen sind es 2 Schwerpunkte: Einmal die Aufsicht über die Pensionskassen in den Kantonen Zürich und Schaffhausen. Dann aber auch die Aufsicht über sogenannte klassische, mehrheitlich gemeinnützige Stiftungen im Kanton Zürich. Die BVS überprüft, ob die Vorsorgeeinrichtungen und klassischen Stiftungen die gesetzlichen und statutarischen Vorschriften einhalten und wahrt damit die Interessen der Destinatäre.

Wie bewerten Sie den Zustand der Pensionskassen und der klassischen Stiftungen im BVS-Gebiet?

■ Wir haben bei den Pensionskassen viel in die risikoorientierte Begleitung investiert, um sicherzustellen, dass sich die Kassen gut auf die künftigen Herausforderungen einstellen. Zu nennen sind hier der Trend zum Älterwerden und das herrschende Tiefzinsniveau. Unserer Einschätzung nach haben die PKs notwendige Anpassungen vorgenommen. Zudem haben sie die systemwidrige Umverteilung der Lasten von Rentnern auf die aktiven Versicherten reduziert, indem sie die Umwandlungssätze gesenkt und die technischen Parameter angepasst haben. Sie haben also einen positiven Beitrag zur Sicherung des Generationenvertrages geleistet. Gleichzeitig wurde die Finanzkraft der Pensionskassen durch Reservenbildung gestärkt, um allfälligen Verwerfungen in den Kapitalmärkten parieren zu können. Kurz: Die überwiegende Mehrheit der PKs in unserem Aufsichtsgebiet ist gesund und für die Zukunft gewappnet.

■ Bei den klassischen Stiftungen steht die Beachtung des Stifterwillens im Vordergrund. Es ist sicherzustellen, dass die



Zweckbestimmungen der Stiftung beachtet werden. Der Stiftungssektor Schweiz lebt, gedeiht gut und wächst dank guter Rahmenbedingungen. Die Vielfalt der Stiftungsarten ist gross – von solchen mit eigenen Betrieben (Heime, Schulen usw.) bis hin zu reinen Vergabestiftungen. Der Stiftungssektor Schweiz mit Stiftungsvermögen von rund 100 Mia. Franken hat eine grosse wirtschaftliche und soziale Bedeutung. Die Stiftungen übernehmen Aufgaben des Staates insbesondere in den Bereichen Gesundheit und Bildung.

Welches Massnahmenspektrum steht der BVS in ihrer Kontrollaufgabe zu?

Wir üben eine Rechtskontrolle aus und respektieren die Ermessensspielräume der Stiftungen. Uns steht jedoch ein ganzer Strauss von Handlungsmöglichkeiten offen: Auflagen, Weisungen, Beanstandungen mit Fristansetzung. Wir achten stark auf

«NUR LIQUIDES WISSEN ZÄHLT»

Dialog, wollen im Gespräch mit den verantwortlichen Organen überzeugen und Lösungen anstreben. Das führt meistens zum Ziel. Ultima Ratio ist in seltenen Fällen die Absetzung des Stiftungsrates oder einzelner Mitglieder und der Einsatz eines Sachwalters mit Auftrag. Bei der Wahl der aufsichtsrechtlichen Massnahmen beachten wir das Prinzip der Verhältnismässigkeit.

Was macht die Aufgaben der BVS so anspruchsvoll?

Mit der Beaufsichtigung von rund 800 Pensionskassen, 630 klassischen Stiftungen und jährlich über 3 000 Prüfungshandlungen



Mit einer Datenbank als Rückgrat ...

Genau. Wir haben unser gesammeltes Wissen auf eine neue Datenbank migriert und diese mit unserem Dokumentenmanagement-System verknüpft. Damit steht auch das Wissen aus der täglichen Fallbearbeitung strukturiert und nach Schlagworten abrufbar den Mitarbeitenden jederzeit zur Verfügung. Das Wissen entwickelt sich so sehr dynamisch. Da dieses System mandantenfähig ist, könnten künftig auch andere Aufsichtsbehörden aufgeschaltet werden.

Im Rahmen der neuen Zertifizierung auf Level 9001:2015 haben wir zudem das Prozessmodell überarbeitet. Die Prozesse sind

gen bewegt sich die BVS eigentlich in einem Massengeschäft. Trotzdem liegt der Fokus auf dem komplexen Einzelfall. Das Spannungsfeld zwischen Menge und Komplexität – genau darin liegt das Anspruchsvolle. Wichtig ist die Früherkennung von Fehlentwicklungen mit Hilfe von Frühwarnsystemen. Nicht genug: Wir arbeiten in einem dynamischen regulatorischen Umfeld und müssen uns laufend mit neuen Entwicklungen auseinandersetzen.

Was unternehmen Sie, um diesen hohen Qualitätsanspruch zu erfüllen?

Wir müssen der zunehmenden Komplexität unserer Aufgabe Rechnung tragen. Nur so können wir unseren gesetzlichen Auftrag effektiv umsetzen. Dazu haben wir verschiedene strategische Initiativen im Rahmen eines «Change Programmes» realisiert:

- Da nicht jeder Kunde gleich zu beurteilen ist, wurde die **Kunden-Segmentierung** eingeführt. Einerseits sind Vorsorgeeinrichtungen und klassische Stiftungen unterschiedlicher Natur. Und auch bei den klassischen Stiftungen ist es ein Unterschied, ob diese einen Betrieb führen oder ob es sich um eine Vergabestiftung handelt.

- **Kontrollprozesse** werden durch Frühwarnsysteme ergänzt, ermöglichen das Ausloten kritischer Entwicklungen und entsprechender aufsichtsrechtlicher Reaktionen.

- In der Entscheidungsfindung gilt bei der BVS mindestens das **Vier-Augen-Prinzip**.

- Gute Kontrollinstrumente und Kontrollprozesse kommen erst zum Tragen, wenn sie intelligent genutzt werden. Dazu braucht es Fähigkeiten. Die BVS-Experten verfügen im Team über vertieftes **Wissen und viel Berufserfahrung**. Bei der Auswahl der Mitarbeitenden und bei der Zusammenstellung

der Teams wird speziell darauf geachtet, dass die verschiedenen Fähigkeiten optimal zum Zuge kommen.

- Verankert ist unser Qualitätsverständnis in einem **SQS-zertifizierten Managementsystem**. Denn unser Ziel ist es, uns kontinuierlich zu verbessern.

Die BVS arbeitet in einem eigentlichen Wissensnetzwerk. Wie halten Sie das aufrecht?

Als Organisation werden wir über unsere Expertise wahrgenommen. 2 Drittel unserer Experten sind Juristen, ergänzt durch Aktuare, Wirtschaftsprüfer und Anlagespezialisten. Sie bringen Praxiserfahrung mit

«ES GILT DAS VIER-AUGEN-PRINZIP. MINDESTENS.»

aus Tätigkeiten bei Pensionskassen, Versicherungen, Banken, Revisionsstellen oder Pensionskassenberatungsunternehmen.

Es zählt aber nicht nur Wissen und Erfahrung, sondern auch Dienstleistungsorientierung. Mitarbeitende müssen sich als dialogfähig erweisen – intern und extern. Wir schulen das. Im Kundengespräch sitzen zudem immer 2 oder mehr Personen am Tisch. Das gibt den Teilnehmenden eine Grundsicherheit und schafft Raum für eine offene, dynamische Gesprächskultur.

Voraussetzung für die Erfüllung unserer Aufgaben ist eine hohe Liquidität an Wissen im Recht, in der Rechnungslegung, der Versicherungstechnik und in der Vermögensanlage. Dieses Wissen muss à jour und jederzeit für alle abrufbar sein.

«LÖSUNGEN BASIEREN MEIST AUF DIALOG»

neu auf einem «Makro-Level» abgebildet, und bei den einzelnen Prozessschritten haben wir eine Verknüpfung zu relevanten Dokumenten der Wissensdatenbank vorgenommen («Mikro-Level»). Damit können unsere Mitarbeitenden das Wissen prozessgesteuert abrufen. Dies erleichtert die Suche nach Antworten in einem konkreten Fall enorm.



Skyguide Dübendorf und Genf

«One sky by one system»

Skyguide bereitet sich mit einer richtungsweisenden Innovation auf die Zukunft vor. Am Entstehen ist das «Virtual Centre», das wesentliche Verbesserungen in der Schweizer Flugsicherung bringen wird. «Architektur und Technologie des Projektes könnten auch die europäische Flugsicherung beflügeln», sagt CIO Dr. Ing. ETH Klaus Meier.



CIO Dr. Ing. ETH Klaus Meier

«Treiber in der Luftfahrt war seit jeher die Technologie. Das ist bei diesem Skyguide-Projekt nicht anders. Typisch schweizerische Standortvorteile – Innovationskraft, Beweglichkeit der Organisation, Know-how-Ressourcen – machen das Realisieren in einem ambitionierten Zeitrahmen möglich», legt CIO Meier im Gespräch dar.

Herr Meier, was ist die Mission von Skyguide? Skyguide kontrolliert im Auftrag der Eidgenossenschaft den Luftraum über der Schweiz. Zusätzlich liegen Teile des überwachten Gebiets in Frankreich, Italien, Österreich und Deutschland. Skyguide löst die anspruchsvolle Aufgabe, zugleich die Interessen der zivilen Luftfahrt und den hoheitlichen Auftrag der Schweizer Luftwaffe zu erfüllen.

Wie präsentiert sich der von Skyguide überwachte Luftraum?

Der Schweizer Luftraum ist wohl der Komplexeste Europas. Eine Vielzahl von Luftstrassen kreuzen sich hier von Ost-West und Nord-Süd. Das ist auch der Grund, weshalb die beiden regionalen Flugsicherungszentren in Genf und Dübendorf entstanden sind.

Speziell in der Schweiz ist auch die Existenz zweier grosser internationaler Flughäfen mit hoher Flugdichte. Mit unserer Topografie, mit den Bergen, sind An- und Abflüge schwieriger zu bewältigen. Eine interessante Zahl dazu: $\frac{2}{3}$ der Flugzeuge in unserem Luftraum sind am Sinken oder im Steigen, d.h. sie werden von der Flugsicherung geführt.

Was definiert die Qualitäts- und Sicherheitsstrategie?

Skyguide bewegt sich im Sicherheits-Business. Zu gewährleisten ist dieser Dienst nur, wenn die Qualität der Prozesse, Systeme und Mitarbeitenden durchwegs hoch ist. Wir



kommen diesem Anspruch nach, indem wir uns als HRO (High Reliability Organisation) verstehen und dementsprechend über eine Kultur verfügen, welche Fehler als systemisch klassiert. Wir verhindern diese, indem wir aus ihnen lernen. Unsere Lotsen sind eingeladen, über Fehler zu sprechen, sie zu rapportieren, damit das System kontinuierlich verbessert wird. Das funktioniert dank unserem Leitsatz «Just culture!» sehr gut. 2017 hatten wir eine Meldequote von 100%. Gewisse Fehler werden zudem elektronisch

«CHANGE UND SICHERHEIT SIND KEIN GEGENSATZ»

erfasst, was den Abgleich mit den Meldungen der Mitarbeitenden ermöglicht. Unsere Safety-Abteilung prüft Prozesse auf deren Sicherheit, bevor sie freigegeben werden. Die Abteilung prüft auch, wo Fehler passiert sind, und was zu tun ist, damit diese im System verschwinden. Safety ist an den GL-Sitzungen stets das erste Traktandum.

Skyguide setzt mit dem Bau des Virtual Centre auf Innovation...

Die Art und Weise wie heute generell Software entwickelt wird, kommt unserem Business zugute. Ein Vergleich mit Lean



skyguide

Skyguide

Highlights von 2017 in Zahlen: Insgesamt 1237098 Flüge, davon 512302 An-/Abflüge, 95325 militärische Flüge, 97% Flüge ohne Verspätung, 10,1 Sekunden Verspätung pro Flug, Zunahme Verkehrsentwicklung +3,2%, Zunahme Transitflüge +5,0%, total 1419 Vollzeitstellen. Skyguide ist SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

www.skyguide.ch

Manufacturing drängt sich auf, wo die Entscheidungsbefugnisse sehr tief in der Organisation liegen, um die Expertise zu berücksichtigen und überzogene Simplifizierungen zu vermeiden. Oder die Cybersecurity verlangt doch nach regelmässigen Updates, um die Systeme sicher zu behalten.

Genauso ist es bei uns. Change und Sicherheit schliessen sich keineswegs aus. Entscheidend ist, das Tracking der Veränderungen sauber zu dokumentieren. Da gibt es klare Compliance-Regeln. Weil aber der Qualitätslevel so extrem hoch liegt, braucht es bei der Einführung von Innovationen grösste Sorgfalt.

«VIRTUAL CENTRE IST DAS HERZSTÜCK UNSERER STRATEGIE»

Warum wählen Sie diesen Weg?

Mit Innovation, Technologie und mit unserer Einstellung können wir Wegleitendes für die Skyguide-Zukunft schaffen. 3 Motive dazu:

Die Luftfahrt in Europa folgt einem internationalen Konzept. Da stellt sich die Frage, ob wir unser Mandat im kleinen Schweizer Luftraum in 20 Jahren immer noch selbst managen werden.

Das schweizerische Problem liegt in den 2 Zentren Dübendorf und Genf. Macht das noch Sinn auf unserem engen Raum?

Und, nicht zuletzt: Das Ende der Lebensdauer des bestehenden Systems naht. Ein Investitionsschub war unvermeidlich, um den Fluss durch den Luftraum zu optimieren.

Wie muss man sich dieses Virtual Centre vorstellen?

Skyguide sieht im Virtual Centre die Lösung, die 2 bestehenden Zentren mit unterschiedlichen Systemen in einem System zusammenfassen zu können. Der Luftraum wird nicht getrennt, sondern als ein Schwei-

zer Luftraum bewirtschaftet. Die beiden Zentren bleiben, aber es gilt «one sky by one system». Wir werden also ortsunabhängig in der Art und Weise wie wir die System-Dienstleistungen anbieten. Unsere Lösung könnte in Europa Impulse setzen, denn dort gibt es 68 regionale Flugsicherungszentren mit 37 unterschiedlichen Systemen, welche überdies in sich geschlossen und nicht miteinander vernetzt sind.



Unser Lösungsansatz: Wir zeigen, wie wir das in der Schweiz neu machen. Weil eine europäische Lösung derzeit nicht realistisch ist, und das Verkehrsvolumen weiter steigt, gehen wir in die Vorhand.

In welchen Schritten wird realisiert?

2013 erfolgte der Start mit einer geplanten Projektdauer von 10 Jahren. Weil sich in einem solchen Zeitraum vieles ändern kann (Umfeld, Technologie u.a.m.), wurde das Projekt in 4 Tranchen aufgeteilt.

Die erste Phase (Setting the scene) wurde 2017 abgeschlossen. Zu Beginn legten wir fest, für Dübendorf und Genf nur eine Lösung zu bauen und diese gleichsam auf die lokalen Systeme aufzusetzen. Effizienz- und Effektivitätssteigerung ist die Grundidee dahinter. Ein wichtiger Schritt dabei war die Elektronisierung der Flugstreifen

(Strips) für die Fluglotsen. Die Strips wurden ins System eingebaut, d.h. in die Labels (Indikation des Radarbildes) reingeschrieben, nicht nur auf dem Bildschirm dargestellt. Über einen Datenlink lässt sich die Information auch in den Flieger raufschalten, ohne mit dem Piloten reden zu müssen. Diese Neuerung wird von den Fluglotsen sehr geschätzt und festigte ihr Vertrauen ins System.

Jetzt sind wir in der Phase 2, die 2016 begann. Diese Phase dauert am längsten und bringt die grössten technischen Veränderungen. Hier geht es darum, die Kernsysteme von Genf und Dübendorf durch ein einziges neues System für die ganze Schweiz zu ersetzen. Die Prozesse werden also harmonisiert, sodass der Flugverkehr schweizweit gemanagt werden kann. Diese Phase geht bis 2020.

«MEHR DATEN-LINKS, WENIGER KOMMUNIKATION»

In den Phasen 3 und 4 werden weitere Funktionen (Decision Support Services) in den Prozess integriert. Sie bringen dem Fluglotsen eine bessere Systemunterstützung, machen ihm die Arbeit einfacher. Es entspricht einer Grundtendenz, dass heute mehr Technologie eingesetzt wird. Das hängt auch zusammen mit den zunehmend intelligenten Flugzeugen.

Die Architektur des Virtual Centre machen wir selbst, stützen uns aber ab auf Technologien, die sich bereits in anderen Wirtschaftssektoren bewährt haben. Dieser Approach ist typisch für unser Business. Zusätzlich nutzen wir Impulse aus der Flugzeugtechnologie. Die Idee heute ist, mehr mit Daten-Links als mit Kommunikation zu operieren.



Kistler Group

Ein «Hidden Champion» auf Wachstumskurs

Die inhabergeführte Kistler Group prägt durch ihre einzigartige Sensortechnologie zukünftige Innovationen in der Automobilindustrie und Industrieautomation sowie in zahlreichen aufstrebenden Branchen.

Mit einem breiten Anwendungswissen und der absoluten Verpflichtung zur Qualität leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung aktueller Themen wie elektrifizierte Antriebstechnologie, Emissionsreduktion oder Industrie 4.0. Geschäftsführer Rolf Sonderegger gibt Einblicke in sein Unternehmen.

KISTLER
measure. analyze. innovate.

Kistler Group

Kistler ist Weltmarktführer für dynamische Messtechnik zur Erfassung von Druck, Kraft, Drehmoment und Beschleunigung. Spitzentechnologien bilden die Basis der modularen Lösungen von Kistler. Das inhabergeführte Schweizer Unternehmen prägt durch seine einzigartige Sensortechnologie zukünftige Innovationen in der Automobilentwicklung und Industrieautomation sowie zahlreichen aufstrebenden Branchen. Über 2000 Mitarbeitende an 61 Standorten weltweit widmen sich der Entwicklung neuer Lösungen und bieten anwendungsspezifische Services vor Ort. Seit der Gründung 1959 wächst die Kistler Gruppe gemeinsam mit ihren Kunden und erzielte 2017 einen Umsatz von CHF 422 Millionen.

SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

www.kistler.com

Herr Sonderegger, die HSG nennt Ihr Unternehmen einen «Hidden Champion». Wieso diese Wahrnehmung?

Unsere Produkte werden unter anderem in der Motorenentwicklung und -überwachung sowie Fahrzeugtechnik eingesetzt. Die Automobilindustrie ist einer der wichtigsten Märkte für Kistler. Daher haben ausländische Absatzmärkte eine hohe Relevanz für uns: 98 Prozent der am Hauptsitz in Winterthur hergestellten Produkte werden exportiert. Die verstärkte Entwicklungsarbeit fordert einen hohen Bedarf an qualifizierten und engagierten Mitarbeitenden. In der Schweiz positionieren wir uns daher in erster Linie als Arbeitgeber, der Talente und Fachkräfte sucht und den Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Wir pflegen enge Kontakte zu Universitäten und Hochschulen und bieten Praktikumsplätze an. Unser Bezug zur ETH ist Teil unserer Firmengeschichte, hat aber auch einen personellen Aspekt: Der Präsident der Hochschule ist Mitglied des Verwaltungsrats der Kistler Gruppe.

Kistler ist «Weltmarktführer in der dynamischen Messtechnik zur Erfassung von Druck, Kraft, Drehmoment und Beschleunigung». Was heisst das?

Kistler misst extrem rasche Vorgänge – und das in einem ausgeprägt internationalen Wettbewerb. Unser Geschäftsmodell ist nicht vorrangig auf Produkte, sondern Lösungen für spezifische Anwendungen am Markt ausgerichtet. Internationale Wettbewerber begegnen uns deshalb nicht im Gesamtmarkt, sondern in den einzelnen Anwendungsfeldern.

Worin besteht die Kistler-USP?

Die Fokussierung auf verschiedene Nischenmärkte zeichnet unsere Strategie aus. Das umfassende Portfolio kommt in Bereichen wie der Motorenentwicklung und -überwa-



Rolf Sonderegger, CEO der Kistler Gruppe

chung, Fahrzeugtechnik, Kunststoff- und Metallverarbeitung sowie Montagetechnik und Biomechanik zum Einsatz.

«Vorsprung durch Innovation» lautet Ihre Devise. Wie gelingt das?

Pro Jahr werden etwa 6 neue Anwendungsfelder auf ihre Eignung für Kistler geprüft. Je nach Chancen- und Wachstumspotenzial investieren wir in den Markteintritt. Unsere «Innovation Machine» basiert auf einem geführten und strukturierten Prozess, der im Jahresverlauf durch klar definierte «Gates» hindurchmuss. Den Entscheid fällt die Konzernleitung. Hier 3 Beispiele:

- Auf der Grundlage der piezoelektrischen Messtechnik hat Kistler vor einigen Jahren das neue Geschäftsfeld der dynamischen Achslastwägung «Weigh in Motion» entwickelt. Wir lancierten ganz neue Produkte im Markt, die wesentlich einfacher in der Anwendung (Einlage in die Strasse) und markant günstiger sind als Bestehendes. Das schlug sehr rasch erfolgreich ein.
- Die Technologie von Kistler ist auch in der Formel 1 zuhause: Messungen des Zylinderdrucks stellen sicher, dass der Fahrer jederzeit die maximale Motorenleistung zur Verfügung hat.

«MESSEN BEDEUTET VERSTEHEN»

- Und aus der Marktnische «biomechanische Anwendungen» ein drittes Beispiel: Im Spitzensport finden sich die von Kistler instrumentierten, hochsensiblen Startblocks für Sprinter und Spitzenschwimmer.

Wie halten Sie es mit Firmenübernahmen?

Wir haben dieses Jahr die Grenze von 2000 Mitarbeitenden überschritten. Mit den beiden in 2018 getätigten Akquisitionen – LIK

Mechanical and Electrical Technology Co. Ltd. in Shanghai und SMETEC Gesellschaft für Sensor-, Motor- und Energietechnik mbH – hat Kistler die eigene Marktposition strategisch weiter ausgebaut, vor allem in der optischen Messtechnik und der automatisierten Fertigung. Gemeinsam mit unserer M&A-Abteilung legen wir die Strategie und Suchfelder für künftige Akquisitionen fest. Unsere Experten beobachten den Markt laufend und haben enge Kontakte. In den letzten Jahren konnten wir so 13 Unternehmen akquirieren. Alle haben sich positiv weiterentwickelt. Da wir über einen Eigenfinanzierungsgrad von über 80 Prozent und substanzielle Barmittel verfügen, finanzieren wir die Transaktionen selbst.

Sie sagen Spitzentechnologie erfordere «nicht nur Exzellenz entlang der gesamten Messkette, sondern auch ein Qualitätsversprechen»...

Ja, wir können dieses Versprechen weltweit auf höchstem Niveau einlösen, weil wir die ganze Wertschöpfungskette inklusive dem Vertrieb in eigener Hand haben. Wir arbeiten praktisch ohne fremde Distributoren. Mit den eigenen Leuten ist gesichert, dass die Produkte am Markt fachlich kompetent angeboten werden.

Wie sind die Erfahrungen mit dem zertifizierten Managementsystem?

Der Markt diktiert immer wieder neue Zertifizierungen. Diesen Vorgaben müssen wir Folge leisten. Das Managementsystem funktioniert gut, die Zusammenarbeit mit

den SQS-Auditoren ebenso. Bei den Audits bin ich als CEO persönlich dabei.

«Digitale Transformation hat oberste Priorität», lautet ein Kistler Leitsatz...

Von unserer Produktstrategie her, sind wir schon seit vielen Jahren im Bereich Digitalisierung unterwegs. Industrie 4.0 als Teilbereich der Digitalisierung will die ganze industrielle Wertschöpfungskette automatisieren. Weil wir im Prozess messen, können wir mit dem Signal diesen Prozess, die Maschine oder die gesamte Anlage steuern. Wir verstehen Digitalisierung als Konzept, weniger als Einzelprojekt. Alle Unternehmensbereiche sind betroffen; die einen mehr, die anderen weniger.

Wohin steuern Sie in die Zukunft?

Mein Vater war Mitbegründer des Unternehmens. Als Ökonom und seit 17 Jahren CEO achte auch ich auf ständige Weiter-

«NUR WER VERSTEHT, KANN AUCH VERÄNDERN»

entwicklung. Das prägt unsere Firmenhistorie. Bis zum Jahr 2001 waren wir ein klassischer Komponentenhersteller. Hohe Produktionskosten und Währungsabhängigkeiten bedingten 2003 die Änderung des Geschäftsmodells und die Positionierung als Systemhersteller. 2011 machten wir mit «Kistler Next» den nächsten Entwicklungsschritt als Anbieter kundenspezifischer Lö-



Vertikale Druckkraftmessung mit piezoelektrischem Kraftsensor Typ 9311

sungen mit dem Ziel, einen Umsatz von 500 Millionen Schweizer Franken zu erreichen. Die neue Organisationsstruktur nach Divisionen und Anwendungen wurde eingeführt. Kistler ist in der Fahrzeugindustrie, in der Forschung und Entwicklung sowie in der Produktionsüberwachung engagiert. Unsere Geschäftsbasis mit weltweit rund 14000 aktiven Kunden ist sehr breit. Um zusätzlichen Kundennutzen zu generieren, bauen wir das Produktportfolio laufend aus. Derzeit wandeln wir uns erneut, indem wir neben Lösungen vermehrt auch Services anbieten. Das weitere Wachstum sollte somit sichergestellt sein.

Sindelfingen fertigt u. a. Sensoren und Systeme für die Autoindustrie, wie Messdosen und -felgen, Kraftmessdosen für Dummies sowie die passende Elektronik



The Swiss Leading Hospitals (SLH)

16 x «Best in Class»

The Swiss Leading Hospitals (SLH) setzen sich für einen funktionierenden Qualitätswettbewerb im Gesundheitswesen ein, flankiert von Transparenz in der Qualitätssicherung und Berücksichtigung des Patientenwillens. Das neue SLH-Qualitätssicherungssystem von 2018 gibt den 16 Mitgliedskliniken das Anspruchsniveau vor.

Das Q-System der SLH wird neu durch die SQS auditiert. Gemäss Raymond Loretan, Präsident der SLH, entspricht das System «den modernsten Anforderungen im Gesundheitswesen und erfasst sowohl die medizinische Qualität als auch die Leistungserbringung in der Hotellerie.»

Den verpflichtenden Rahmen dazu hat die SLH in einer «Charta» niedergeschrieben. Die darin gemeinsam festgelegten Vorgaben erreichen die SLH-Mitgliedskliniken durch das Erfüllen messbarer Qualitätskriterien, welche regelmässig in Assessments durch die SQS überprüft werden.

Einzelheiten sind im Qualitätsbericht 2017/18 der Swiss Leading Hospitals publiziert. Worin liegen Motivation, Strategie und Inhalt des lancierten Projekts? Hier die wichtigsten Grundlinien:

Handlungsbedarf erkannt

Die Qualitätssicherung im Gesundheitswesen hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Trotz positiver Entwicklungen in diesem Bereich besteht nach wie vor Handlungsbedarf. Dies deshalb, weil die bestehenden Aktivitäten auf Bundesebene

- ausschliesslich den Anwendungsbereich des KVG (Grundversicherung) betreffen, nicht aber den Zusatzversicherungsbereich,
- nur einen Teil der möglichen Qualitätsindikatoren erfassen,
- nur den stationären Bereich erfassen.

Handlungsbedarf ergibt sich aber auch aus der nach wie vor zu hohen Anzahl an Zwischenfällen und vermeidbaren Behandlungsfehlern in Spitälern. Es besteht somit weiterhin erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Behandlungsqualität respektive der Patientensicherheit und zur Senkung



Raymond Loretan, Präsident der SLH

der Mehrkosten, die sich aus Behandlungsfehlern ergeben.

Damit ist belegt, dass zusätzliche Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung für Spitäler von grosser Wichtigkeit sind. Da der Qualitätswettbewerb in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen hat, wird die Positionierung der Spitäler im Markt deutlich verbessert. Die medizinische Innovation und insbesondere die Digitalisierung der Medizin haben diesen Effekt zusätzlich verstärkt.

«Lernendes» Q-System erfolgreich lanciert

Diesen Veränderungen hat die SLH durch die umfassende Überarbeitung ihres bestehenden Q-Systems im Jahr 2017 Rechnung getragen. Anfang 2018 wurde die Einführung gestartet, erste Re-Qualifikationen (Audits) fanden bereits statt. Gemäss dem SLH-Präsidenten besteht der Wille, «das neue SLH-Q-System als »lernendes System« nachhaltig und konstant weiterzuentwickeln.»



The Swiss Leading Hospitals (SLH)

Mit der Marke SLH sind 16 Privatkliniken verbunden. Ihre medizinischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leistungen veranschaulichen die folgenden Zahlen (Basis 2017): 145 383 Patienten, davon 38 342 stationär; 256 angestellte Ärzte und 1 747 Belegärzte; 5 153 Mitarbeitende, davon 3 828 in Vollzeitstellen; 356 Ausbildungsplätze; 1 627 Betten auf stationären Abteilungen.

www.slh.ch



Für die Durchführung der Qualifikationen und Re-Qualifikationen bei den SLH-Mitgliedern ist neu die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) verantwortlich.

Ohne Doppelspurigkeiten zum Mehrwert

Hauptziel der vollständigen Überarbeitung des Q-Systems war einerseits die Anpassung an die beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen. Andererseits wurden sämtliche Doppelspurigkeiten und Redundanzen zu anderen Qualitätslabels wie ISO und EFQM aus den SLH-Kriterien entfernt. Dafür müssen neu alle SLH-Mitglieder als Basis für die Qualifikation (Neuaufnahme) respektive Re-Qualifikation (Überprüfung der bestehenden Mitglieder alle zwei Jahre) über eine Zertifizierung EFQM R4E,



ISO 9001 oder EN 15224 verfügen. Bei der SLH-Qualifizierung und der Re-Qualifizierung werden Kriterien, die bereits bei einer erfolgreichen EFQM- oder ISO-Zertifizierung bzw. Re-Zertifizierung kontrolliert worden sind, folglich nicht noch einmal geprüft. Somit bringt das neue Q-System der SLH einen reinen Mehrwert für die zertifizierten Mitglieder ohne Doppelspurigkeiten zu anderen Labels.

Via Erfüllungs- und Entwicklungskriterien zur SLH-Qualifikation

Im Rahmen der Qualifikation respektive Re-Qualifikation wird künftig nach Erfüllungs- und Entwicklungskriterien unterschieden. Bei den Erfüllungskriterien enthält der Schlussbericht der Auditoren wo nötig einen Termin zur Nachbesserung, verbunden mit Empfehlungen zur Zielerreichung. Bei den Entwicklungskriterien werden im Bericht Tendenzen aufgezeigt und Empfehlungen oder Tipps zur weiteren Entwicklung gegeben. Die neuen Qualitätskriterien sind auf der Webseite der SLH einsehbar (www.slh.ch).

Die Qualifikationen und Re-Qualifikationen von zwei SQS-Auditorinnen/Auditoren dauern je Klinik einen Kalendertag. Diese können von Qualitätsverantwortlichen aus anderen SLH-Kliniken begleitet werden. Damit verbunden sind die Vorteile des Erfahrungsaustauschs, der fachlichen und persönlichen Vernetzung sowie der Chance, von einander zu lernen.

System-Philosophie

Dem neu konzipierten System liegt eine stimmige Philosophie zugrunde. Der Ver-

band der Swiss Leading Hospitals führt die Assessments bei den Mitgliedskliniken nicht «quasi-hoheitlich» durch, sondern mittels der neutralen und unabhängigen Zertifizierungsstelle SQS, die gemeinsam mit den auditierten Kliniken Verbesserungspotenziale zur Weiterentwicklung auslotet. Der Verband unterstützt diese Zusammenarbeit, zum Beispiel im Rahmen von periodischen Workshops der Qualitätsverantwortlichen. Damit soll der Dienstleistungsgedanke innerhalb des Verbandes noch stärker zum Tragen kommen und die Vernetzung der Mitglieder untereinander weiter gefördert werden. Davon unabhängig ist eindeutig festgelegt, dass die vollständige Erfüllung aller Kriterien zwingende Voraussetzung für das Führen des SLH-Qualitätslabels ist.

Exzellentes Qualitätsnetzwerk als Ziel

Neben weiteren Handlungsfeldern auf systemischer und gesundheitspolitischer Ebene bildet das neue System zur Qualifikation und Re-Qualifikation mit überarbeiteten Kriterien das Kernstück der künftigen Aktivitäten der SLH. Es wird den Verband noch stärker im Qualitätssicherungsbereich positionieren. Die Vorteile für die SLH-Mitglieder im Qualitätswettbewerb unter den Leistungserbringern sind damit weiter verbessert worden. SLH-Präsident Raymond Loretan sagt es so: «Der Handlungsbedarf ist erkannt und definiert. Und die SLH hat die Antworten und Lösungswege dazu. Im Zuge der Umsetzung der neuen Strategie wird sich der Verband als bedeutendes Qualitätsnetzwerk in der schweizerischen Spitallandschaft weiterentwickeln.»

Flink GmbH, Chur

Design und Engineering im Verbund

«Wir verschmelzen Design-Kompetenz mit dem Ingenieurwesen, entwickeln nicht nur die Haut, sondern auch das Innenleben eines Produktes.» So skizziert CEO Curdegn Bandli die USP seines fin-digen KMUs. Genau das sucht der Markt. Und zahlreiche Awards belegen das.



Curdegn Bandli, CEO



Gemäss Curdegn Bandli werden Kunden oft wegen dieser Auszeichnungen auf das Unternehmen aufmerksam und informieren sich nachher über Details auf der Website und in den Medien. «Wir verkaufen über die Qualität.»

Herr Bandli, was genau wollen Ihre Kunden?

Sie wollen einen Prototyp, der ihnen bei der Produktion keine Probleme bereitet. Deshalb begannen wir schon früh, auch die Lösung für die Produktion des Produktes mitzuliefern. Wir erkannten Dinge, die erst im Produktionsalltag auftreten. Etwa, was es ausmacht, ob wenige oder viele Stücke gefertigt werden (Skalierung). Das hat 2 positive Effekte, nämlich erstens: Wir können, falls gewünscht, nicht nur das Design liefern, sondern dem Kunden auch das Produktionsproblem lösen. Zweitens: Das Denken in Produktionsprozessen brachte uns in den letzten 15 Jahren einen riesigen Erfahrungsschatz. Wir entwickeln heute ganz anders als in der ersten Phase unserer Tätigkeit.

Nach und nach keimte der Wunsch, dieses Know-how an einem eigenen Produkt anzuwenden. Die Eigenmarke «ROTAUF» zwingt uns, auch die Hürden im Marketing und Verkauf selber zu nehmen.

Entwicklung, Produktion, Marketing/Verkauf – mit diesen 3 Schritten schliesst sich unser Aufgabenkreis. Erfahrung haben wir nun in der Entwicklung 15 Jahre, in der Produktion 10 Jahre sowie in der Vermarktung seit 5 Jahren. Mehr noch: Unsere Entwickler haben nicht nur das Aussehen und die Funktion des Produktes im Blickfeld, sondern auch den zu erwartenden markttauglichen Herstellpreis.

Wie ist die Geschäftsidee entstanden?

Die Idee entsprang einer persönlichen Interessenlage. Geschäftspartner Remo Frei

und ich kennen uns seit der Mittelschule mit Matura C. Er studierte in Zürich Design, ich an der ETH Maschineningenieur. Schon bald fanden wir heraus, dass unsere Lösungen dann optimal funktionieren, wenn wir uns gegenseitig austauschen. Wir machten in der Folge unsere Diplomarbeit zusammen – eine Bohrmaschine für Bosch. Diese Arbeit lieferte den Impuls für unsere heutige Tätigkeit. Unser erster Kunde bestellte einen Rucksack, und wir erhielten einen ersten Preis dafür. Danach kamen Schritt für Schritt weitere Kunden hinzu.

Die Startfinanzierung für die GmbH war kein Problem. Der Rucksack erhielt zwei gut dotierte Preise. Hinzu kam der Schweizer Designpreis. Zusammen mit einem guten Lizenz-Agreement konnten wir uns über die ersten 4 bis 5 Jahre gut finanzieren. Weitere Projekte verbreiterten danach die Basis.

Was machen Sie für Kunden beispielsweise?

Der erste ist immer der wichtigste Kunde. ERGON brachte unser Rucksacksystem auf den Markt. Wir erhielten danach Aufträge für weitere Modelle, sodass zum Start ein Grundstock an Aufträgen vorhanden war. Ein zweites Beispiel sind die kompakten Skross-Travel-Adapter. Sie zeigen, was man erreichen kann, wenn Designer und Ent-

«MAN BRAUCHT VERLÄSSLICHE PARTNER»

wickler sehr eng zusammenarbeiten. Der Bekanntheitsgrad dieser Stecker ist heute sehr hoch, sind sie doch an jedem Flughafen weltweit erhältlich.

Drittes Beispiel: Das Geberit Schweissgerät für E-Muffen oder Thermo-Muffen für den Verbund von Rohren. Wir realisierten diesen Auftrag gemeinsam mit der Firma

FLINK®

Flink GmbH, Chur

Das KMU in Chur ist spezialisiert auf Produktentwicklung. Die USP des Flink-Entwickler-Teams verbindet profundes Know-how im Design und im Engineering mit funktionalen Lösungen für die Produktion im Kundenbetrieb. Mit der Marke «ROTAUF» produziert und vertreibt das Unternehmen überdies Schweizer Textilerzeugnisse im Outdoor-Bereich. Total 10 Mitarbeitende. SQS-zertifiziert nach ISO 9001 und EN ISO 13485.

www.flink.ch, www.rotauf.ch



Besonders wichtig sind uns verlässliche Produzenten. In unserer Sparte gibt es in der Schweiz nur wenige davon. Unsere Website enthält eine Landkarte, auf der man sieht, was wo von wem gemacht wird. Das schafft eine einzigartige Transparenz.

Wer sind die ROTAUF-Kunden?

Ganz normale Leute, die an einem angenehmen und gesunden Bekleidungsklima Interesse haben. Es gibt 3 Kategorien:

1) Unterwäsche in Merino-Wolle. 2) Insulation-Layer-Jacken mit Bündner Schafwolle. 3) Drei-Layer-Jacken mit einer dritten Schicht, deren wasserdichte Mittelschicht noch aus Taiwan oder Korea stammt.

ROTAUF-Geschäftsführer Oliver Gross sucht keine gesponserten VIP-Träger für unsere Jacken, denn wir fahren eine Minimal-Marketing-Philosophie. Alles wird in die Qualität des Produkts investiert. Bekannt werden die Jacken via Internet und Mund-zu-Mund-Propaganda. Wir sind mehr und mehr auch in den Medien präsent. Potenzielle Kunden kommen auf uns zu, weil sie auf unsere USP setzen, nämlich

- Ökologie: Verzicht auf den Einsatz umweltschädlicher Chemikalien
- Swiss Made: je nach Kleidungsstück zu 90% bis 100%
- Faire Preise: trotz Swiss Made zahlt der Endkunde bei ROTAUF kaum mehr, als für grosse Marken aus einer Billiglöhnländ-Produktion.

Sie sind SQS-zertifiziert...

Die Zertifizierung nach ISO 9001 hatte ich schon früh im Kopf. Aber der zündende Impuls zur Umsetzung blieb im Alltagsgeschäft hängen. Die Akquisition eines Kunden aus dem Medizinalsektor gab schliesslich Anlass, die Sache anzupacken. Die Zertifizierung wirkt sich aus. Hatte ich früher alle Entwicklungs- und Produktionsprozesse im Gedächtnis, so ist jetzt alles dokumentiert. Das Delegieren wird einfacher, und ich gewinne Freiraum für Neues. Ab einer gewissen Betriebsgrösse braucht es das eben, um effizient führen zu können. Das System war die Lösung für uns. Die Kunden profitieren.

Grossenbacher, St. Gallen. Sie machte die Elektronik, wir schufen das Design und die mechanischen Komponenten. In diesem Dreiecksverhältnis wurde zuerst das Konzept erstellt. Und wir überlegten, wie das Ganze produziert werden kann. Auch hier geht es um Textil- und Kunststoffanwendungen.

«KUNDEN WOLLEN LÖSUNGEN»

Ein Blick in die nahe Zukunft...

Wir haben 2 Firmen – Flink mit Fokus auf Entwicklung sowie die Flink production für die Produktion von Kundenprojekten.

Interessant sind wir für Kunden, wenn wir unser gesamtes Know-how auf der Kette «Design, Entwicklung, Produktion» zur Verfügung stellen können. Mit der Zertifizierung eröffnen sich uns nun auch Chancen im Medizinalsektor.

Sie kreierten und produzieren ein eigenes Produkt – Jacken der Marke «ROTAUF»...

Ja, die Marke «ROTAUF» hat eine solide Produktpalette entwickelt und bereitgestellt. ROTAUF-Jacken sind im Alltagsgebrauch Spitze. Es sind 8 Produkte in vielen Varianten (3 Ausführungen, 2 Farben, 5 Grössen, Damen und Herren), ein Produkt in 60 Varianten also. Unser Anliegen ist es, hier in der Schweiz zu produzieren und trotzdem etwas zu verdienen. Das ist eine grosse Herausforderung. Seit Ende 2018 sind wir soweit: alle Produktionsschritte laufen logisch und effizient ab.

Wie kommt man dazu, ein Produkt in einem derart stark umkämpften Markt zu lancieren?

ROTAUF hat Trümpfe, welche die Konkurrenz nicht ausspielen kann. Erstens werden über 90% der Produktionsschritte in der Schweiz vollzogen: Garn, Stoff, Einfärbung, Nähen. Zweitens ist ROTAUF bereits seit 2014 komplett frei von PFC. Anders im Ausland: Damit die Herstellung der Stoffe schneller und günstiger ist, werden dort Chemikalien eingesetzt, welche vor dem Verkauf wieder rausgewaschen werden. Der Träger wird damit zwar geschont, nicht aber die Umwelt.



ROTAUF
wetter berg mensch



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



Für Ihre Agenda 2019

Save the date!

LMT+
LEBENSMITTELTAG.CH

11. April 2019
Hotel Schweizerhof, Luzern
Die führende schweizerische Lebensmit-
telfachtagung von bio.inspecta und SQS.

Infos und Anmeldung unter:
www.lebensmitteltag.ch

**TAG DER
SCHWEIZER
QUALITÄT**
2019 
Since 2010

7. Mai 2019
Kursaal Bern
Das Forum für alle Führungspersonen
in den Bereichen Qualitätsmanagement
und Qualitätsentwicklung.

Infos und Anmeldung unter:
www.tsq.swiss

SQS-Seminare im 1. Halbjahr 2019



Alle Angebote finden Sie unter www.sqs.ch/Schulungen.

**ERFOLGREICH
LANCIERT**

«Strategisches Management für KMU»

Strategisches Management ist die Kunst, die eigenen Fähigkeiten und Stärken richtig zu beurteilen, Marktchancen zu erkennen und erfolgreich zu nutzen. Die Zeiten, zu denen Strategisches Management eine Disziplin eher nur für Grossfirmen und Konzerne war, sind endgültig vorbei. Auch kleine und mittlere Unternehmen müssen sich den Fragen stellen, wo sie in fünf oder zehn Jahren stehen möchten und womit dann hauptsächlich Geld verdient wird. Anhand des «SQS-Strategie-Navigators für KMU®»

wird aufgezeigt, wie methodisch fundiert eine griffige Strategie erarbeitet und umgesetzt werden kann.

Zielgruppe

Das Seminar richtet sich an Inhaber/Unternehmer, Verwaltungs-/Stiftungsräte und Geschäftsführer von KMU.

Weitere Infos

SQS-Schulungssekretariat **+41 58 710 35 33**
www.sqs.ch/Schulungen

Cybersecurity: Schnelltest für Klein- und Mittelunternehmen

Cyberattacken gehören heute zum Alltag. KMU sollen sich deshalb rasch ins Bild setzen können, ob ihre technischen, organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Massnahmen zum Schutz vor Cyber Risiken ausreichen. Auf Initiative der SQS hat eine prominente Fachgruppe zu diesem Zweck einen Schnelltest entwickelt. Ziel ist ein praktikables Instrument zur Selbstbeurteilung von Cyber Risiken.

KMU können sich so unkompliziert und schnell ins Bild setzen, ob ihre Massnahmen zum Schutz vor Cyber Risiken ausreichend sind. Ein kurz und einfach gehaltenes Begleitdokument gibt bei Unsicherheiten weiterführende Hinweise zu jedem Themenbereich. Den Cybersecurity-Schnelltest und weiterführende Informationen finden Sie unter: www.cybersecurity-check.ch



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Redaktion: Ursula Schlatter

Redaktionsbeirat: Prof. Max W. Twerenbold