

# GLOBAL Flash

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



**In dieser Ausgabe** ■ Fehlerkultur ■ Zusammenarbeit SQS und IQNet ■ SQS stark im Gesundheitswesen ■ AOT AG: CARLO® revolutioniert ■ werk14: «Kaizen ist unser Anker» ■ FTL: Korridor zu China ■ Metrohm Group: Ein «Hidden Champion» ■ IRIS-Zertifizierung: Bahnqualität richtig auf die Schienen bringen ■ BNF: Kompetenz-Schmiede für Hochqualifizierte ■ SQS aktuell: Seminare

## Fehlerkultur



Liebe Leserinnen und Leser

**Technologie von heute** entdeckt Fehler, zeigt sie an, schaltet entsprechend. Mehr noch: sie erkennt latente Fehlergefahr, signalisiert diese und behebt sie pro-aktiv. Operiert wird kompromisslos und cool – klar im Ausloten, strikt in der Fehlermeldung, folgerichtig in der Intervention. Findige Techniker haben sie das «gelehrt».

**Und wir Menschen, wie gehen wir mit Fehlern um?** Wie finden wir Fehler, auf die niemand hinweist? Können wir Fehlermeldungen Positives abgewinnen? Wie stehen wir zu Mitarbeitenden, die Fehler im Betrieb melden oder sogar eigene Fehler offen eingestehen? Können Mitarbeitende dies ohne Bedenken tun?

**Eine funktionierende «Fehlerkultur»** im Unternehmen aufzubauen, verlangt Mut, Fairness und Führungsstärke. Die Stütze dafür ist einerseits ein Managementsystem als Kontroll- und Handlungsrahmen, wie Fehler geortet, beseitigt und künftig vermieden werden können. Ebenso wichtig ist aber ein vorgelebter Verhaltenskodex, der das Melden von Fehlern – eigene und jene von Dritten – angst- und sanktionsfrei möglich macht. Eben: «Just Culture!» Die Flugbranche macht uns das vor.

**Es ist eine riesige Chance**, wenn eine Organisation von Fehlern und Risiken erfährt, die sie nur dank der Meldung einer möglicherweise selbst involvierten Person kennen kann. Ganz einfach deshalb, weil wir aus Fehlern lernen wollen. Ex-Premier Edward Heath sagte einmal: «Das Kunststück soll uns nicht gelingen, denselben Fehler zweimal zu machen.»

Felix Müller, CEO der SQS

## Zusammenarbeit SQS und IQNet

### Gemeinsam unterwegs

*Vor 30 Jahren wurde die IQNet geschaffen. Die SQS war die Gründungspartnerin. Pedro Castro Alves, Managing Director von IQNet, erläutert hier, was die beiden Organisationen verbindet.*



Als weltweit führendes Netzwerk von Zertifizierungsstellen ist die IQNet für rund 20 % aller ausgestellten Managementsystemzertifikate verantwortlich. Ihre Mission wird unter der Schirmherrschaft von 37 Zertifizierungspartnern aus allen Teilen der Welt umgesetzt.

Von Anfang an war die IQNet mit der Schweiz und der SQS verbunden. Tatsächlich war die SQS Gründungsmitglied und beherbergte die internationale Zentrale während einiger Jahre.

IQNet's Zweck ist eng mit dem Ziel verbunden, ein einflussreicher Akteur in der Zertifizierungsbranche für Managementsysteme zu sein, die Glaubwürdigkeit der Zertifizierung zu erhöhen und die Interessen und Bedürfnisse ihrer Partner und ihrer zertifizierten Kunden angemessen zu vertreten. Diese Ziele erfordern eine solide Kombination von Kompetenzen und Produkten/Dienstleistungen, unterstützt durch eine unerschütterliche ethische Haltung und einen wirksamen, globalen Rahmen für die Zusammenarbeit im gesamten Netzwerk.

Die SQS hat immer wieder Beispiele eingebracht, denen es zu folgen gilt. Tatsächlich hinterlässt der SQS-Beitrag bereits jetzt

eine unauslöschliche Spur in den Grundpfeilern der IQNet:

- **Kommunikation mit Interessengruppen:** SQS-Delegierte vertreten die IQNet in mehreren internationalen Organisationen (wie ISO, der Internationalen Organisation für Normung und IAF, The International Accreditation Forum);
- **Schaffung von kommerziellem Mehrwert:** Auf der einen Seite teilte die SQS innerhalb der IQNet viele Zertifizierungsprodukte und -dienstleistungen, wie GoodPriv@cy® und IQNet 9004. Andererseits fördert die SQS IQNet-Produkte in ihren Einflussmärkten, insbesondere in den Bereichen soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit, beispielsweise SA8000 und SR10-Zertifizierung;
- **Unterstützung des Gemeinschaftsrahmens:** Indem die SQS die IQNet über alle verfügbaren Kanäle fördert und mit anderen Partnern durch Auditierung, Co-Zertifizierung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen zusammenarbeitet.
- **Förderung von Good Governance-Grundsätzen:** Die SQS beteiligt sich aktiv an der Organisationsstruktur der IQNet sowohl durch die Wahl in Führungspositionen innerhalb des Verwaltungsrates als auch durch freiwillige Beiträge in zahlreichen Ausschüssen und technischen Arbeitsgruppen.



# SQS stark im Gesundheitswesen engagiert

Das Spektrum der Akteure im Gesundheitswesen ist breit. Mit unterschiedlichsten Aufgaben betraut, folgen sie jedoch einem gemeinsamen Ziel: Zufriedenheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten. Zahlreiche Institutionen stützen ihre Leistungsversprechen mit SQS-zertifizierten Qualitäts- und Managementsystemen.



Dr. med. Rafael E. Sinniger MBA HSG, Mitglied der Geschäftsleitung SQS, weist auf das duale Qualitätsverständnis im Gesundheitssektor hin:

■ **Qualität entlang des gesamten Behandlungspfades** Insbesondere wird der medizinischen Ergebnisqualität («Outcome») heute vermehrt Rechnung getragen. Die SQS-Zertifizierung gewährleistet durch ein effizientes und effektives Prozessmanagement die dazu notwendige Grundlage.

■ **Qualität in der Führung und der Organisation einer Institution** Weil Qualität nicht delegierbar ist, sind Führungskräfte verbindlich in diese Verantwortung eingebunden. In der Managementbewertung ist betreffend Führungs- und Qualitätsthemen entsprechend Rechenschaft abzulegen.

## Ärzte im Auditoren-Team

Der Gesundheitssektor ist innerhalb der SQS seit vielen Jahren fest verankert. Qua-

lifizierte und branchenerfahrene Auditorinnen und Auditoren stellen die Fachkompetenz in den verschiedenen Disziplinen sicher. Ihre berufliche Herkunft liegt in den Bereichen Akutsomatik, Pflege, Arztpraxen, Zahnarztpraxen, Labors, Rehabilitation, Physiotherapien, Spitäler, Kliniken, Alters- und Pflegeheime, Spitex, Suchtinstitutionen, Medizinprodukte, Krankenkassen, Apotheken und Pharmaindustrie. Im Auditoren-Team sind u.a. sechs Fachärzte als Lead Auditoren für die SQS im Einsatz.

## Megatrends prägen die Qualitätsdiskussion im Gesundheitswesen

Der demographische Wandel, die Digitalisierung und die Umgestaltung der Gesundheitssysteme sind drei ganz prominente Megatrends. Sie beeinflussen in hohem Masse auch die künftige Richtung der Qualitätsdiskussion im Gesundheitswesen. Zuvorderst befinden sich Themenfelder wie

- laufend steigende Gesundheitsausgaben und Krankenkassenprämien
- ambulant vor stationär
- Schliessung oder Fusionierung von Gesundheitsinstitutionen
- Veränderung der Krankheitsbilder
- neue Diagnose- und Therapieverfahren
- Indikationsqualität (Evidenzbasierte Medizin)
- Ergebnisqualität («Outcome»)
- Elektronisches Patientendossier

Getreu ihrer Geschäftsmission engagiert sich die SQS zukunftsorientiert im Gesundheitswesen. Mit speziellen Fokus-Projekten sowie mit branchenspezifischen Dienstleistungen und Produktentwicklungen werden die obgenannten Themenfelder aktiv mitgestaltet. Das starke Engagement der SQS gilt einem modernen Gesundheitswesen, das Patientenzufriedenheit und -sicherheit gewährleistet.

AOT Advanced Osteotomie Tools AG

## CARLO® revolutioniert die Knochenchirurgie

*Knochen werden in der heutigen Medizin immer noch mit Säge oder Bohrer bearbeitet. Weltweit. Künftig wird das vermutlich radikal anders. Möglich machen will dies das Basler Start-up AOT mit dem laserbestückten OP-Roboter-Arm CARLO®, der dem Chirurgen an die Hand geht. Der «First-in-Man-Eingriff» ist Mitte 2019 bereits erfolgt.*

In der medizinischen Fachliteratur ist dokumentiert, dass Forscher seit über 50 Jahren versuchen, Knochen mit Laser zu schneiden. Bislang scheiterten sie an der mangelnden Schnittleistung und an der dabei entstehenden hohen Temperatur. «Mit dem Roboter CARLO® (Cold Ablation Robot-guided Laser Osteotome) ist uns der entscheidende Durchbruch gelungen», erklärt Cyrill Bättscher, CEO der AOT Basel. «Das klinische Interesse an der Innovation ist gross. Die Zertifizierung dafür ist im Gange.» Wir haben den CEO zum Stand des Projekts in Basel befragt.



### AOT AG

AOT Advanced Osteotomy Tools AG wurde im Dezember 2010 in Basel gegründet. Jeder der vier Gründer brachte substanzielles Wissen in Laserphysik, Robotik und Osteotomie ein, damit die Knochenchirurgie neu erfunden werden kann. CARLO® ist das Resultat. AOT beschäftigt 23 Mitarbeitende (Stand Ende 2019). AOT ist SQS-zertifiziert nach EN ISO 13485.

[www.aot-swiss.ch](http://www.aot-swiss.ch)

### Herr Bättscher, wie entstand die Vision?

Die vier Gründer der AOT haben bei einer Mittelgesichts-Osteotomie zusammengefunden. Dannzumal entstand die Idee, die traditionellen Schnittinstrumente weiterzuentwickeln und diese OP zu «digitalisieren». Dabei sollten die Fehler der früheren Robotik nicht wiederholt werden. Die Erkenntnis daraus: Nur ein massenloses und kontaktfreies Schneideinstrument macht dies möglich – der Laser. Nach erfolgreichen Feasibility-Tests gründeten sie überzeugt die AOT.

### Was ist das Revolutionäre an CARLO® im Vergleich zu heutigen OP-Techniken?

Roboter sind dafür geschaffen, gleiche Bewegungen repetitiv mit der gleichen Qualität auszuführen. Genau das macht ein Chirurg nicht.

Das Problem: Jeder Patient ist einmalig. Repetitive Bewegungen sind mit den herkömmlichen Instrumenten nicht nötig, der Schnitt kann auch händisch erfolgen. Weiter: ein Roboter hat keine Haptik und kann nicht «vorausahnen», dass sich der Patient (oder das System) mit einem fixen Instrument im Körper unvermittelt bewegen könnte. Da das Instrument im Körper des Patienten nicht sofort gestoppt werden kann (weil es eine Masse hat), entsteht ein gewisses Risiko.

Die Lösung: Mit unserer Lasertechnik schneiden wir Knochen kontaktfrei, nicht auf einmal, sondern Schicht für Schicht. Damit ist sichergestellt, dass wir nicht in die dahinter liegende Anatomie «fallen» (jeder, der schon einmal ein Loch in eine Backsteinwand gebohrt hat, kennt diesen Effekt). Der Laser bedingt also den Einsatz eines Roboters, der die Schnittlinie mehrere Male «abfährt». Weil hier keine direkte Verbindung mit dem Patienten besteht, kann –



Cyrill Bättscher, CEO

im Falle einer erratischen Bewegung – der Laserschnitt mit Lichtgeschwindigkeit gestoppt werden: Dabei sind wir so effizient wie ein Piezo-Osteotom (State-of-the-art-Instrument in der Kieferchirurgie).

## «CARLO® HAT POTENZIAL»

Auf den Punkt gebracht: CARLO® ist der weltweit erste medizinische, taktile Roboter, der Knochen berührungsfrei mit kalter Lasertechnologie schneiden kann. Damit verbunden sind weitere Vorteile: funktionelle und lasttragende Schnitte sind möglich, spezielle Schnittlehren braucht es nicht, von der OP-Planung bis zur Umsetzung verläuft alles digital usw.

### Welche Entwicklungsstufen hat CARLO® bis heute durchlaufen?

Diverse Tier- und präklinische Versuche wurden erfolgreich abgeschlossen, und die technische Sicherheit wurde in einem unabhängigen Labor geprüft. Das Gerät befindet sich in einer kontrollierten Studie am Menschen im Einsatz. Alle bisherigen Operationen sind erfolgreich verlaufen. Die Ergebnisse sind gut. Der erste Live-Einsatz fand am 3. Juli 2019 im Rahmen einer Oberkieferkorrektur statt.

### Sind weitere Operationsarten geplant?

Derzeit fokussieren wir uns auf die Mittelgesichts-Osteotomie. Im Prinzip kann der Laser aber jeden Knochen schneiden. Da der Laser zusammen mit dem Roboter jegliche Formen schneiden kann, nutzen wir dies, um gleichzeitig auch die OP-Technik zu verbessern. Davon profitiert der Patient – und, wenn die OP-Zeit und die Komplexität abnehmen – auch das Spital.



Leitungsteam (von links): Daniel Kronberger (CFO), Andreas Meschberger (CQM), Alfredo Bruno (CSO), Cyrill Bättscher (CEO)

#### Welcher Nutzen bringt CARLO® dem Operateur?

Die heute gängigen OP-Instrumente lassen nur geradlinige Schnitte zu, und sie ermöglichen Bohrungen. Mit CARLO® geben wir dem Operateur nun ein neues Instrument an die Hand, welches frei definierte, gebogene und funktionelle Schnittkonfigurationen erlaubt. Der handwerkliche Teil bleibt: Der Operateur muss den Knochen zuerst freilegen und den Zugang sicherstellen. Tierstudien belegen, dass der Knochen schneller heilt. Mit einer patientenbezogenen, lasttragenden Schnittführung wollen wir die OP-Technik so verändern, dass nachträgliche Operationen nicht mehr nötig sind. Weiter arbeiten wir an neuartigen OP-Techniken, die erheblich Zeit sparen.

#### Vermag CARLO® die Operations- und Heilungskosten zu beeinflussen?

Auf kurze Sicht wird die völlig neue Technologie auf die Kosten nur geringen Einfluss haben, da die Skaleneffekte (noch) nicht greifen. Mittelfristig dagegen hat CARLO® Kostensenkungspotenzial. Der ganze Operationsablauf, von der Planung bis zur Umsetzung, ist digital. Zusätzliche Spezialinstrumente sind nicht notwendig. Weil Laserlicht absolut steril ist, braucht es keine Sterilisationszyklen, das Infektionsrisiko ist deutlich minimiert. CARLO® ist für den nächsten Patienten sofort wieder einsatzbereit, was seine Standzeit im OP deutlich erhöht. Weiter können patientenspezifische Schnitte gemacht werden, welche die Versorgung vereinfachen. Der Eingriff verläuft schneller, ebenso die Heilung.

#### Wie hoch ist das Investment?

Das Investitionsvolumen beträgt einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag bei einer Entwicklungsdauer von 9 Jahren. Die Startfinanzierung erfolgte via Angel-Netzwerk.

ZKB-Pionierpreis und das Investment der Bank unterstützten in der Anfangsphase.

#### AOT ist SQS-zertifiziert...

Ja, nach EN ISO 13485. Die Norm legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem für Hersteller von Medizinprodukten fest.

#### Wie sehen Sie das Potenzial von CARLO®?

Osteotomien werden bei sehr vielen Eingriffen vorgenommen. Sei es, um Zugang zu einer Struktur zu erhalten (zum Beispiel zum Hirn oder zum Herz), sei es, um

eine Korrektur vorzunehmen (zum Beispiel im Kiefer oder an Gelenken). Unser Laser kann, unabhängig von der Anatomie, überall eingesetzt werden.

## «KNOCHEN KÖNNEN SCHNELLER HEILEN»»

Momentan stehen wir ganz am Anfang der Entwicklung. Wir sind quasi im Begriff, den Patent-Motorwagen No.1 von Carl Benz zum Laufen zu bringen, derweil Pferdekutscher uns dafür «den Vogel zeigen»... Weil wir aber den Prozessfluss im OP komplett digitalisieren wollen, sind kontaktfreie Schnitte unabdingbar. Deshalb sind wir überzeugt: Die Laser-Schnitttechnologie eröffnet ungeahnte Möglichkeiten.

#### Technologie, Markt und Kapital – wie weiter?

Wir arbeiten intensiv an weiteren Anwendungen. Nach abgeschlossener FIM-Studie im Mittelgesicht streben wir das CE-Konformitätsbewertungsverfahren an und beginnen mit der Marktbearbeitung. Die Festlegung des Verkaufspreises steht bevor. Vor dem Markteintritt (auch USA) ist Anfang 2020 nochmals eine Finanzierungsrunde vorgesehen.



werk14, Grünen-Sumiswald

## «Kaizen ist unser Anker im Wandel»

*Kaizen, die japanische Denkhaltung des «steten Wandels zum Besseren», funktioniert auch in KMU. Überzeugendes Beispiel dafür ist der Emmentaler Betrieb werk14. Das Unternehmen lebt die Kaizen-Philosophie mit grossem Erfolg. Es gilt als Vorzeige-Beispiel.*



Thomas Germann, CEO

Im Toyota-Konzern nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs in Japan erstmals eingeführt, befruchtet Kaizen seither weltweit die Unternehmensführung und hat sich in vielen Branchen durchgesetzt. Gemäss Roland Stäheli, Bildungsmanager der Swissmem Academy, ist Kaizen auch in der Schweizer Mem-Industrie weit verbreitet: «Über 50% führen nach dieser Philosophie,

**werk14** mehr wert partner

### werk14 AG

Vor 25 Jahren gegründet als FL Metalltechnik AG an der Fabrikstrasse 14 in Grünen. 2019 erfolgte die Umfirmierung in werk14 mit neuem Corporate Design, um die inzwischen stark erweiterte Leistungspalette real abzubilden. Das Führungskonzept gemäss Kaizen wurde von CEO Germann im Jahre 2003 initiiert. Beschäftigt werden 40 Mitarbeitende.

SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

[www.werk14.ch](http://www.werk14.ch)

oft als Kern des umfassenderen Lean Managements. Wer heute dieser Richtung noch nicht folgt, wird es in Zukunft schwer haben.»

Thomas Germann, CEO von werk14, bestätigt diese Einschätzung: «Ohne Kaizen wären wir nicht da, wo wir heute sind.» Germann hat Kaizen vor 16 Jahren initiiert, auf den Betrieb massgeschneidert und Schritt für Schritt mit allen Mitarbeitenden umgesetzt. Und er sagt: «Es war sozusagen ein Lehrstück mit Langzeitwirkung. Wir profitieren jeden Tag davon. Einerseits wurde die Performance stark verbessert, andererseits ergaben sich aus dieser Denkhaltung auch neue Wegmarken für die Geschäftsentwicklung.» Was meint der erfahrene Kaizen-Profi damit? Unser Interview in Grünen-Sumiswald gab Aufschluss.

**Herr Germann, Sie sehen Kaizen im werk14 als Teil eines «integralen Führungskonzeptes». Was heisst das konkret?**

Wir reden von integralen Konzepten, weil alle Aspekte beim Entstehen des fertigen Produktes in unsere Überlegungen einfließen. Unser Leistungsspektrum ist sehr breit. Es reicht vom Design über die Produkt- und Fertigungsoptimierung bis zur Produktion, Montage und Logistik. Der Kunde erhält das optimale Produkt zum optimalen Preis. So begleiten und entlasten wir Kunden. Wir verkaufen nicht Einzelleistungen, sondern möglichst Baugruppen, fertige Produkte. Wir stanzen zwar, sind aber keine reine Stanzerei. Wir drehen zwar, sind aber keine reine CNC-Dreherei. Nein, werk14 agiert als Generalunternehmung, welche die Kundenbedürfnisse umfassend abdeckt, angefangen bei der Produktidee. Ideal ist, wenn Kunden zu uns kommen, bevor Design, Material, Fertigungstoleranzen u.a.m. definiert sind. Dann können wir unser



Know-how auf der Wertschöpfungskette zum Tragen bringen. Das gelingt mit einer partnerschaftlichen Denk- und Vorgehensweise. Und es entsteht Mehrwert für alle Beteiligten – werk14, Kunden, Lieferanten, Partner u.a.m. Solche Entwicklungspartnerschaften bauen wir weiter aus. Bei Bedarf werden auch neue Technologien ins Haus geholt.

**Operiert wird zunehmend in «Wertschöpfungspartnerschaften» ...**

Ja, hier 2 Beispiele zur Veranschaulichung: **Beispiel 1:** Vor rund 18 Monaten haben wir die Wertschöpfungspartnerschaft mit einem Kunden vertieft. Gemeinsam wird ein

## «IMMER DAS GANZE VOR AUGEN»

Produkt entwickelt – vom Design an. Das kommt dem Produkt zugute und spart Kosten. Eben diesen Approach wollen wir in firmenübergreifenden Teams (Kunden, Lieferanten, werk14) generell verstärken, um Ideen zu validieren und Lösungen zu entwickeln.

**Beispiel 2:** Für ein anderes Unternehmen haben wir ein Team zusammengestellt (Kunde, Kaizen-Berater und werk14), das gewisse Produkte unter die Lupe nimmt, damit wertschöpfende und nicht wertschöpfende Elemente erkannt und unnötige Kostenelemente eliminiert werden. Nicht wertschöpfende Elemente sind etwa Logistik, Transport, das Rüsten von Werkzeugen usw. Ihr Anteil am Produkt macht etwa 2 Drittel aus. Der Clou: Wenn es gelingt, die nicht wertschöpfenden Aufgaben zu eliminieren oder zu beschleunigen, ist der Spareffekt umso grösser. Kommt hinzu: Der Kapitaleinsatz in dieser Kategorie



für die Verbesserung ist gering. Also: Weniger Papier, IT bündeln, Software harmonisieren, Mail-Ping-Pong vermeiden, direkte Wege anstreben usw.

## «ORDNUNG MACHT SICHER»

Derzeit sind wir bestrebt, mit unseren besten Kunden solche Wertschöpfungspartnerschaften anzubahnen, um kooperativ Optimierungen im Sinne von «Win-win» zu realisieren. Wir checken folglich den Gesamtprozess auf Reduktionspotenzial. In der Gründung firmenübergreifender Teams erkennen wir grosse Chancen.

### Übrigens, was brachte Sie zu Kaizen?

Ganz einfach: Vor 16 Jahren, an einem Lieferantentag, präsentierte die Firma Griesser ihr Kaizen-Konzept. Die Denkhaltung dahinter hat mich sofort gepackt.

### Welche Hürden mussten bei der Einführung überwunden werden?

Der Entscheid für Kaizen fiel bei uns binnen weniger Wochen, die Einführung da-

gegen brauchte 2 bis 3 Jahre. Da uns die Erfahrung fehlte, waren die Hürden höher als vermutet.

Und weil Kaizen alle angeht, muss der Chef vorangehen. Ordnung, Qualität und Prozesse sind dabei tragende Elemente. Stets fragen wir: Was macht Sinn, was nicht? Mit gesundem Menschenverstand und der passenden Einstellung gelingt die Implementation der entsprechenden Entscheidungen einwandfrei. Aber die Sache muss zu unserer Kultur passen. Hier im bodenständigen Emmental verwenden wir deshalb die japanischen Kaizen-Begriffe nicht.

### Wie fahren die Mitarbeitenden damit?

Wir kommunizierten zu Beginn allen, dass wir mit Kaizen den Erfolg suchen, keineswegs aber auf Kosten der Belegschaft. Nach der Einführungsphase festigte sich dieses Versprechen bei den Mitarbeitenden, weil man erkannte, dass alle mitziehen. Heute ist Kaizen im werk14 voll akzeptiert. Wir können uns nicht mehr vorstellen, anders zu arbeiten, weil hier etwas bewegt werden kann. Das ist oft auch der entscheidende «Kick» für Stellensuchende, die uns kontaktieren. Dank Kaizen können

wir bessere und motiviertere Mitarbeitende einstellen.

### Welches Gewicht haben die SQS-Zertifizierung und das Managementsystem in diesem Rahmen?

Zertifiziert ist unser Unternehmen seit vielen Jahren. Der SQS-Auditor schaut bewusst darauf, dass wir unser Ziel normengerecht und schlank erreichen. Die ISO-Normen stehen mit Kaizen in Harmonie. Kaizen überdacht ja das ganze Unternehmen. Und das Managementsystem unterstützt, die Prozesse richtig zu steuern. Das Konzept macht Sinn.

### Wie reagieren Markt und Umfeld?

Unsere Geschäftspolitik findet zunehmend «Followers». Meine Aufgabe als CEO ist es, Kunden in direkten Gesprächen davon zu überzeugen. Tatsächlich ist es faszinierend, mit einfachen Überlegungen und Massnahmen stetig besser zu werden. Kaizen ist der Schlüssel dazu. Wir profitieren ausserordentlich von der eingeschlagenen Marschrichtung.

Kaizen wirkt wie ein Magnet. Interessenten

## «KAIZEN WIRKT WIE EIN MAGNET»

und potenzielle Kunden kommen zu uns, schauen sich das an, um Kaizen in ihren Betrieben eventuell ebenfalls in Betracht zu ziehen. Es kommen aber auch Führungskräfte aus anderen Branchen. Kürzlich waren Kader einer psychiatrischen Klinik zu Besuch.

Kurz: Kaizen ermöglicht Win-win-Situationen. Die Mitarbeitenden verdienen mehr, die Kunden profitieren vom Leistungsbündel (Qualität, Preis, Termintreue), und die Lieferanten sind eingebunden. Der Nutzen liegt auf der ganzen Wertschöpfungskette.



Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

## Korridor zum chinesischen M&A-Markt

Werte und Chancen im Markt identifizieren, sichern und entwickeln helfen, wenn es um weittragende Unternehmenstransaktionen geht. Das ist die Mission der erfahrenen Beratungsfirma FT Lugano. Business-Verbindungen zu China sind ihre Spezialität. Das Geschäftsmodell ist SQS-zertifiziert.



Gianluca Olivieri, Founding Partner

Unternehmensnachfolge, M&A, Entwicklung von Risikokapital, Joint Ventures, Know-how-Transfer: So lauten Stichworte im Beratungsspektrum von FT Lugano. Die Consultants unterstützen Unternehmer, indem sie ihnen klare Sicht auf Chancen eröffnen. Deren Ideen und Pläne werden validiert, in Projekten strukturiert und minutiös bis zur Umsetzung begleitet. Founding Partner Gianluca Olivieri kurz und bündig dazu: «Wir sagen, was wie machbar ist, ebenso aber auch, was weshalb nicht gemacht werden sollte.»

**Heisst das, Herr Olivieri: FTL führt Angebote aus der Schweiz und aus Europa mit der Nachfrage aus Asien zusammen?**

Exakt. Asiatische Unternehmer sind vor allem am Zukauf von Know-how interessiert. Gemäss den Reglementierungen 2016/18 aus der nationalen chinesischen Gesetzgebungsreform sind solche Investments zulässig, sofern der von der Regierung vorgeschriebene Weg beschritten wird. Wer diesem Pfad nicht folgt, steht «im Offside».

Um den Marktzugang zu ermöglichen, konstruieren wir mit unserem FT-Geschäftsmodell autorisierte «Korridore». Dafür muss man die Rechtsverhältnisse in China sehr gut kennen. Dieses Know-

how haben wir uns erarbeitet. Der Eintritt in Asien geht nur über die persönliche Ermächtigung sowie über Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Die technisch erste Voraussetzung für FT war die Eröffnung einer Vertretung (Rep Office). Dem schloss sich die Bewilligung für eine Tätigkeit in Asien an. Und schliesslich folgte die Gründung einer unabhängigen Filiale in China. FT ist seither zugelassen, weil sie mit FT Shanghai ein chinesisches Unternehmen hat, das zu 100% durch FT Schweiz beaufsichtigt und kontrolliert wird. Wir erlangten so im Markt eine einzigartige, konkurrenzlose Stellung. Das Ganze wurde nur möglich, weil die Schweiz und China einen Freundschaftsvertrag haben.



### Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

Die spezialisierte Schweizer Consulting-Firma berät und unterstützt Unternehmer bei der Realisierung von strategischen Unternehmenstransaktionen, wie M&A, Entwicklung von Risikokapital, grenzüberschreitende Allianzen u.a.m. FTL ist Teil der 2009 gegründeten FT Group mit Standorten in Lugano, Shanghai und Genf. Das fünfköpfige Team in Lugano betreut den Schweizer und den europäischen Markt.

FTL ist SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

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



Finanzanalysten und Analysten für Regulierungen bilden das Rückgrat unserer Berater-Crew. Schweizer Banken und europäische Banken sowie Spezialisten (Treuhand, Rechtsanwälte, Vermögensverwalter usw.) suchen die Zusammenarbeit mit uns, weil wir in der Lage sind, in diesem filigranen Geschäft vom Start weg eine Reihe komplexer Projektphasen zu bewältigen und zielführend zum Abschluss zu bringen. Und wir sorgen dafür, dass alle involvierten Parteien ihre Interessen im Sinne des Projekts erfüllt sehen.

#### Wie laufen die Beratungen in der Praxis ab?

Das lässt sich am besten anhand von zwei ausgewählten Mandaten darstellen:

#### ■ Case 1: Mit chinesischem Käufer Nachfolgeproblem gelöst

Eurocolumbus (Mailand), seit 1972 im radiologischen Bereich tätig, konzentriert sich auf Innovation und Forschung, um leistungsstarke Systeme für Gesundheitseinrichtungen mit niedrigst möglicher RX-Dosis herzustellen. Als erstes Unternehmen der Welt wurde 2005 die Produktion eines mobilen C-Bogens mit Bildaufnahme über ein dynamisches Flachbildschirmssystem lanciert. Das hochpreisige Gerät bietet beispiellose Bildqualität. Im Markt steht Eurocolumbus als renommiertes Nischenanbieter den beiden Grossunternehmen General Electric und Siemens gegenüber.

Das Problem: Die Besitzerfamilie hatte keine Erben, die übernehmen konnten. Über eine Anwaltskanzlei wurde deshalb der Kontakt zu FT Lugano geknüpft mit dem Auftrag, Sondierungen für einen Verkauf in die Wege zu leiten. Die beiden europäischen Konkurrenten reichten ihre Kaufofferten ein.

### «KULTURELLE BRÜCKEN EBNEN DEN WEG»

FT Lugano suchte in Asien nach Alternativen und wurde fündig. Die chinesische WEMED, die zu TCL Healthcare gehört, war bereit, die Offerten substanziell (mehrfacher EBITDA) zu übertreffen. In der Folge zeigten wir dem chinesischen Interessenten das Potenzial von Eurocolumbus auf. Dieser schwierige Prozess setzt viel Erfahrung voraus. Das erzielte Ergebnis der Transaktion überstieg die Erwartungen der Unternehmerfamilie aus Italien bei wei-

tem. Im Vertrag wurde festgehalten, dass die Familie über vier Jahre im Verwaltungsrat vertreten bleibt, um den nahtlosen Übergang zu gewährleisten.

Die Hürde hier und in anderen chinesischen Fällen: Wir mussten erst einmal eine kulturelle Brücke schaffen, um dem italie-

### «IDEEN MIT KLARER OPTION AUF CHANCEN»

nischen Kunden die chinesische Denk- und Vorgehensweise – mit der typischen «Rückversicherung» im Team – näherzubringen. Sind die chinesischen Investoren aber überzeugt von der sich bietenden Chance, ein ihnen fehlendes «Puzzle-Teil» greifen zu können, entrichten sie dafür einen Premium-Preis.

#### ■ Case 2: M&A-Geschäft im Gentech-Sektor

Das Unternehmen IBSA ist mit rund 2000 Mitarbeitenden und rund CHF 800 Mio. Umsatz der grösste Pharmaanbieter in der Schweiz in Familienbesitz. IBSA ist unterteilt in verschiedene Einheiten, in denen intensiv geforscht wird. Ob eine Branche strategischen Wert für das Unternehmen erlangt, zeigt sich erst mit der Zeit. Nicht zielführende Bereiche werden deshalb verkauft, um erfolversprechende Branchen extern zukaufen zu können. So entschied IBSA im Jahre 2015, die von ihr kontrollierte italienische Firma Technogenetics zu veräussern. Das Beratungsmandat für dieses M&A-Geschäft wurde FT Lugano übertragen.

Weil China in der Pharma-Forschung eine Dekade zurückliegt, erkannten die Berater aus Lugano, dass Technogenetics für einen chinesischen Investor sehr wohl strategische Bedeutung haben kann. Sondierungen in China führten zu KHB Shanghai, ein grosser Produktentwickler für die In-vitro-Diagnostik (IVD). Mit der Übernahme strebt KHB Shanghai neue Geschäftschancen im europäischen und nordamerikanischen Markt an.

Die Hauptschwierigkeit in diesem Fall war für alle Beteiligten die Materie der Genetik. Da mussten wir uns durch Studien auf Augenhöhe mit unseren Gesprächspartnern bringen – alles Ärzte. Information und Kommunikation gestalteten sich entspre-



chend kompliziert. Es brauchte viel Geduld. Über ein «Memorandum of understanding» und einen «Letter of intent» gelang es schliesslich, die Verhandlungen planmässig zum Erfolg zu führen.

#### Wozu die SQS-Zertifizierung?

Die Projekte für unsere Kunden präsentieren sich immer sehr komplex und sind höchst unterschiedlich gelagert. Wir bewältigen das mit einem klar strukturierten Arbeitsmodell. In der ersten Phase entsteht die Machbarkeitsstudie der Geschäftsidee, anschliessend geht es um das Ausloten des Marktes auf mögliche Interessenten, die Konstruktion der Umsetzung und die Verhandlungen mit den Vertragsparteien.

### «GEDULD IST IN ASIEN WIE GOLD»

Der ganze Prozess ist SQS-zertifiziert und wird strikt befolgt. Der Kunde muss einerseits jede Arbeitsphase validieren und freigeben, erhält andererseits in jeder Phase volle Transparenz über die Kostenlage. Innerhalb der FT Group ist FT Lugano Vorreiterin bezüglich ISO-Zertifizierung. Ziel ist es, bis Ende 2020 auch die andern Standorte SQS-zertifizieren zu lassen.

Metrohm Group, Herisau

## Ein «Hidden Champion» in der Labortechnologie

In der breiten Öffentlichkeit wenig bekannt, gilt Metrohm weltweit als renommierter Player in der Labortechnologie. Wegen dieser Besonderheit führt die HSG St. Gallen Metrohm auf der Liste der Schweizer «Hidden Champions».



Patrick Grüninger (links), Dr. Miriam Saba und Stefan Walther

«Über den Champion-Status entscheiden letztlich die Kunden», kommentiert Patrick Grüninger, CEO der Metrohm Group, dieses ehrenvolle Ranking. «Aber es trifft zu, dass wir bewusst leistungsorientiert kommunizieren – seit der Gründung vor mehr als 75 Jahren.» Gemäss Stefan Walther, CEO von Metrohm Herisau, «ist das Unternehmen

bekannt dafür, das Geschäft des Kunden genau verstehen zu wollen und ihm mit unseren Geräten sein Problem zu lösen.» «Und danach wird in bester Qualität geliefert», sagt Dr. Miriam Saba, Bereichsleiterin Quality Management & Regulatory Affairs.

«GLOBAL Flash» durfte die Gruppenleitung und zwei Mitglieder der Geschäftsleitung in Herisau befragen.

### Wie sieht das Portfolio von Metrohm aus?

Walther: Metrohm steht auf 4 Standbeinen. Die ursprünglichen Geschäftsfelder der Ionen-Analytik (Titration und Elektrochemie) wurden später durch die Ionen-Chromatographie (Auftrennen ionischer Gemische) ergänzt. Dann folgte als 4. Standbein die Spektroskopie. Die Strategie dahinter: «Zukunftssicherung durch erweitertes Technologieportfolio». Alles, was wir im Laborbereich anbieten, können wir auch in laufenden betrieblichen Prozessen einsetzen, zum Beispiel in der Chemie, Petrochemie und in der Galvanik – online und effizient.

Grüninger: Gemessen an der Betriebsgrösse ist Metrohm ein kleiner Player. Dennoch: In der Titration sind wir Weltmarktführer. In der Ionen-Chromatographie stiegen wir in nur 15 Jahren von 0 zur Nummer 2 auf. Die Sektoren Spektroskopie, Elektrochemie und Prozess-Analytik befinden sich in einer Wachstumsphase.

### «LANGFRISTIGKEIT GIBT STABILITÄT»

In der Praxis folgt unseren Geräten der Ruf eines «Goldstandards der Branche», vor allem auch, weil mit dem Produkt eine einzigartige 10-Jahres-Garantie für Support und Ersatzteile verknüpft ist. Typisch für Analysegeräte in der Chemie ist die Ver-

wendung von Glas. Deshalb sind einige Komponenten aus Glas, gefertigt von eigenen Glasbläsern. Sogar die Glasrezeptur machen wir selber, weil das Material für unsere Produkte funktionskritisch ist.

### Das Unternehmen gehört einer Stiftung. Wo liegt der Vorteil dieses Konstrukts?

Walther: Firmengründer Bertold Suhner schuf die Stiftung in den 70er Jahren mit den damaligen Mitbesitzern. Er wollte unbedingt verhindern, dass sein erfolgreiches Werk später verkauft oder aufgespalten wird. Die Stiftungsstatuten sehen dies denn auch vor. Weiter soll bankenunabhängig agiert werden. Die Vorteile daraus:

- Erstens greift die Metrohm-Stiftung nicht aktiv ins Geschäft ein und sichert das kontinuierliche Reinvestieren der Gewinne in das Unternehmen.
- Zweitens können wir so viel längerfristiger denken und handeln – auch in turbulenten Zeiten. Das kommt uns im operativen Geschäft zugute.
- Drittens sind wir dank der Stiftung in der Lage, massiv in Innovation und Entwicklung zu investieren.

### Swiss Quality: Wie schaffen Sie es, diesen Standard global zu garantieren?

Grüninger: Über 90% unserer Produkte werden in Herisau produziert. Wir machen fast alles selber, behalten die Expertise in eigenen Händen. Eine hochstehende Dokumentation begleitet jedes Produkt. Unser Qualitätsanspruch wird so enorm unterstützt.

Als Preisführer im Markt müssen wir perfekten Service bieten und alles tun, um das Kundenproblem zu verstehen. Diese Kombination gelingt, weil wir die Tochtergesellschaften stark im unternehmerischen Denken fördern. Deren Leiter sind lokal verankerte CEOs – in der Regel Wissenschaftler, Chemiker, Biologen, Physiker, Ingenieure. Ihre branchenunübliche, lange Betriebszugehörigkeit ist beeindruckend.

Saba: Unseren Swiss Quality Approach mit den Grundprinzipien Qualität, Produktivität und Kundenzufriedenheit vermitteln wir allen Metrohm-Mitarbeitenden in den Trainingszentren rund um den Globus, auch in Webinaren. Harmonisierend wirkt, dass jeder Standort nach ISO 9001 zertifiziert ist – und zwar aus innerer Überzeugung.

Walther: Dieses Qualitätsverständnis ist in der Arbeitskultur fest verankert. Weltweit



### Metrohm Group

Gegründet 1943, entwickelte sich das kleine Start-up in 75 Jahren zu einem führenden Player in der chemischen Analytik mit Tochtergesellschaften rund um den Globus. 2.700 Mitarbeitende, davon 520 am Hauptsitz in Herisau, erarbeiteten 2019 einen Umsatz von rund 470 Mio. Franken. Metrohm ist SQS-zertifiziert nach ISO 9001.

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



einer Projektdauer von 1 bis 3 Jahren für einen Lebenszyklus von rund 10 bis 15 Jahren. Die Entwicklung von Plattformen dauert länger.

Auch hier hält uns die Digitalisierung auf Trab. Nicht von ungefähr ist bei uns jeder zweite Entwickler ein Software-Experte. Wir sorgen dafür, dass Kunden in der Lage sind, die Daten aus unseren Messgeräten ohne Schnittstellenprobleme direkt in ihre ERP-Systeme zu transferieren. Und die Geräte operieren update-sicher im Computernetz des Kunden.

#### Was bringt die Zukunft?

*Grüninger:* Der Standort Schweiz mit dem modernen Hauptsitz in Herisau ist gesetzt. Die Vorteile aus diesem Grundsatzentscheid überwiegen, insbesondere die stabilen Verhältnisse und die Qualität der Mitarbeitenden.

Weil wir die Kontrolle über die Qualität behalten und in Kundennähe mit einem exzellenten Service operieren wollen, werden wir in weiteren Ländern eigene Standorte aufbauen.

Und wir werden fortfahren, auf hohem Niveau in Innovation und Entwicklung zu investieren. Robuste und qualitativ hochwertige Top-Geräte im Markt zu haben, das bleibt unsere Mission.

tragen alle Mitarbeitenden einen «Metrohm-Hut». Sie übernehmen Eigenverantwortung. Die Führung kann sich darauf verlassen. Unterstützend wirkt unsere ausgeprägte Fertigungstiefe.

#### Was ist das Besondere an Ihrer starken Marktposition?

*Saba:* Wir machen Analytik für Analytiker. Unsere digitalisierten Geräte sind von Experten für Experten gefertigt. Zusätzlich führen wir Kunden-Trainings durch in Herisau und auch weltweit vor Ort. In den Applikationslabors am Hauptsitz werden täglich neue Applikationen entwickelt. Den Kunden stehen insgesamt rund 2000 Applikationen zur Verfügung. Last, but not least: Wir bieten Support an 7 Tagen zu 24 Stunden.

schiedene Informationsquellen: Einerseits fließen Informationen aus Kundenprojekten ein, andererseits suchen Mitarbeitende in unserem Competence Center nach den Kundenanforderungen der Zukunft.

*Walther:* Unsere Entwickler beschäftigen sich mit der konkreten Umsetzung in ein verkaufbares Produkt. Für ein Gerät mit mechanischen Komponenten, Chemie, Glas, Elektronik, Software rechnen wir mit

## «KONTINUITÄT HAT WURZELN»

*Grüninger:* Diese Kombination bringt's. Und, ganz wichtig: ein von uns gekauftes Gerät, profitiert immer vom Service danach. Garantiert.

#### Metrohm investiert massiv in Innovation und Entwicklung...

*Grüninger:* In der Tat. Fast 40% der 520 Mitarbeitenden in Herisau sind in der Entwicklung tätig. Im Innovations-Management wird «out of the box» geforscht. Die Unternehmensleitung entscheidet danach anhand von Feasibility-Tests, ob den Ideen Marktpotenzial zugrunde liegt. Entwicklungsarbeiten sind in allen Betrieben in Gang. Entwickler nutzen zwei ver-



## IRIS-Zertifizierung

# Bahnqualität richtig auf die Schienen bringen

Bahnbetreiber, Schienenfahrzeughersteller und Zulieferer haben sich im Herbst 2018 im «International Rail Quality Board» (IRQB) zusammengeschlossen, um die Qualitätskultur bei der Entwicklung, Produktion und Instandhaltung von Schienenfahrzeugen zu verbessern. Einer der Schlüssel dazu ist die weltweite Nutzung der IRIS-Zertifizierung. Schweizer Unternehmen ziehen vorne mit.



Hans Jahn

«Die Wertschöpfungskette im Eisenbahnverkehr ist lang und die Nutzungsstrecke täglich manifest», betont Hans Jahn, erfahrener Bahnexperte und leitender Auditor der SQS. «Qualitätsverbesserungen erfordern deshalb von allen Akteuren System, Kollaboration, Hartnäckigkeit und Weitsicht.» Ingenieur Jahn sagt hier, worum es bei IRIS geht – belegt durch Stimmen aus der Unternehmenspraxis.

**24.–28. Mai 2020 in Zürich**  
**Seminar für Qualitätsmanagement-Verantwortliche in der Bahnindustrie und deren Zulieferer**

**Thema**

IRIS-Revision 03 und ISO/TS 22163:2017

**Leitung**

Bahnexperte Hans Jahn, leitender Auditor der SQS

**Details und Anmeldung**[www.sqs.ch/Schulungen](http://www.sqs.ch/Schulungen)

**Herr Jahn, warum erweitern derzeit viele Unternehmen der Schienenfahrzeugindustrie ihr Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2015 um das RQMS (Rail Quality Management System) auf Basis der IRIS-Revision 03 und ISO/TS 22163:2017?**

Viele Schweizer Unternehmen sind langjähriger Partner der Bahnhersteller und Bahnbetreiber. Reichte bislang eine Zertifizierung nach ISO 9001:2015 im Rahmen der Lieferantenzulassung, wird nun zunehmend als Vertragsgrundlage die Umsetzung der Norm ISO/TS 22163:2017 gefordert. Deshalb streben immer mehr Unternehmen die Zertifizierung und Registrierung in der Lieferantendatenbank des Europäischen Eisenbahnindustrieverbandes UNIFE unter [www.iris-rail.org](http://www.iris-rail.org) an.

**Ein «Must» also?**

Ja, eindeutig. Beispielsweise enthalten die Rahmenverträge der Systemintegratoren inzwischen genau diese Anforderung. Darin ist nicht mehr ISO 9001 als Zertifizierungsgrundlage definiert, sondern die IRIS-Zertifizierung. Viele Unternehmen begrüßen dies. Denn die Anforderungen des Bahnregelwerkes IRIS passen «eins zu eins» zu dem sehr speziellen Baureihen- und Projektgeschäft in der Bahnindustrie. Sie helfen, das Unternehmen stetig weiterzuentwickeln, Kundenanforderungen zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

**Was ist der entscheidende Nutzen von IRIS?**

IRIS-zertifizierte Unternehmen sind für Kunden attraktiv. Warum? Die Unternehmen stellen sich mit der Umsetzung der IRIS-Anforderungen und mit ihrem RQMS zukunftsfähig auf. Das RQMS gewährleistet effiziente und effektive Prozesse. Der Kunde sowie die Produkt- und Betriebssicherheit stehen dabei im Mittelpunkt.



Kundenaufträge und -projekte werden termingerecht, fachlich fundiert und nachweissicher durchgeführt. Das wissen Kunden zu schätzen, würdigen dies mit fairen Preisverhandlungen sowie beispielsweise mit der Reduzierung von Prozess- und Zulassungsaudits.

#### Wie lange dauert die interne Anpassung und die Einführung des RQMS?

Zirka sechs Monate bedarf der Anpassungsprozess an die ISO/TS 22163 – je nach Verfügbarkeit der Ressourcen. Die bei vielen Unternehmen vorhandenen ERP-Systeme sowie bestehende Dokumenten-Managementsysteme bieten dabei gute Dienste. Wichtig ist hierbei, nicht nur die Vorgabe- und Nachweisdokumentation anzupassen, sondern die Mitarbeitenden in die qualitäts- und produktbezogenen technischen Sicherheitsziele des Unternehmens einzubinden.

#### Welches Vorgehen empfehlen Sie für die Einführung von IRIS?

Ein guter Start ist eine GAP-Analyse auf Basis der zehn «KO-Anforderungen» gemäss den «IRIS-Certification Rules 2017»

und dem «IRIS-Addendum 2019». Dann ist es notwendig, das «IRIS-Audit-Tool» beim Europäischen Eisenbahnindustrieverband ([www.UNIFE.org](http://www.UNIFE.org)) zu beschaffen und das «Self-Assessment-Sheet» mit den IRIS-Anforderungen von ISO 9001 und ISO/TS 22163 enthalten. Danach geht es darum, die Anpassung der Geschäftsprozesse, zusammen mit allen Mitarbeitenden, aufzugleisen.

#### Wie läuft die IRIS-Zertifizierung ab?

Unternehmen können sich in Eigenregie in der Bahnindustrie-Lieferantendatenbank unter [www.iris-rail.org](http://www.iris-rail.org) registrieren. Nach einem «Stufe-1-Audit» (Dokumentations- und Bereitschaftsbewertung) findet maximal 90 Tage später das «Stufe-2-Audit» (Erstzertifizierung) statt. Das Zertifikat gilt dann für drei Jahre und wird Teil der Angebots- und Vertragsunterlagen bzw. der Lieferantenselbstauskunft. Durch die zukünftig jährliche IRIS-Zertifizierung wird kontinuierlich nachgewiesen, dass die Anforderungen nachhaltig umgesetzt und die Prozesse im Sinne der Kundenzufriedenheit weiterentwickelt werden.



## Praxiserfahrungen mit IRIS

### Pixy AG

CEO Dr. Roland Wegner und QM Milan Erben dazu:

- **Motiv:** Mit der IRIS-Zertifizierung erbringen wir den Nachweis, dass unser Managementsystem die hohen Erwartungen und den Q-Standard des Bahnmarktes erfüllt. Das macht Pixy für die nationale und internationale Kundschaft attraktiv. Kurzfristig rechnen wir mit Wettbewerbsvorteilen.
- **Erwarteter Nutzen:** Mit der Publikation von Pixy auf dem IRIS-Portal erlangen wir Zugang zu neuen Projekten und Kunden im Bahnbereich. Das Erfüllen der Zulassungsbedingungen festigt unsere Glaubwürdigkeit bei Preisverhandlungen und birgt die Chance auf mehr Umsatz. Und dank der Optimierung der internen Prozesse auf IRIS-Niveau wird die Anzahl Kundenaudits markant abnehmen.
- **Zertifizierungsprozess:** Der Zertifizierungsprozess wurde durch die SQS gut geführt. So profitierten wir bei jedem Schritt vom Austausch mit dem Auditor. Wegleitend war insbesondere auch die transparente Kommunikation der Erwartungen in Bezug auf ISO/TS 22163 mittels einer SQS-Inhouse-Schulung.
- **Wichtige Verbesserungen:** Erstens sind es die beherrschten Risiken auf der Kunden-, wie auch auf der Beschaffungsseite. Zweitens führte das Hinterfragen von Abläufen und Prozessen zu grösserer Effizienz. Und, drittens, sind wir bei der Unternehmenssteuerung durch wichtige Prozessleistungskennzahlen, visualisiert nach dem Ampel-Prinzip auf dem KPI-Board, erheblich besser geworden.

### Richard AG

CEO Hanspeter Jutzi und QM Urs Katzenstein dazu:

- **Motiv:** Es geht uns ganz klar darum, die gesetzten Anforderungen unserer Kunden und des Marktes dauerhaft zu erfüllen. Dadurch ebnen wir den Weg zu neuen Projekten und zu mehr Umsatz.
- **Erwarteter Nutzen:** Wir wollten das IMS vereinheitlichen und klare Strukturen schaffen. Das ist gelungen. Die mit der IRIS-Zertifizierung weiter gestärkte Vertrauensbasis zu den Kunden wird dazu beitragen, dass Kundenaudits auf ein Minimum reduziert werden können oder sogar entfallen.
- **Zertifizierungsprozess:** Positiv anzumerken ist vorab der Informationsfluss und der Support vor der Zertifizierung. Auch bei der Zertifizierung selbst erlebten wir die SQS konstruktiv und betriebsfördernd. Und später wird der Support gewährleistet, sei es persönlich oder durch SQS-Seminare. Durch gezieltes Fragen und kritisches Hinterfragen unseres IMS ist es uns gelungen, alle Prozesse besser zu steuern, zu bewerten und auch zu messen.
- **Wichtige Verbesserungen:** Kurz zusammengefasst: Mit der IRIS-Zertifizierung erhielten wir ein Regelwerk, das mit unseren gängigen Normen kompatibel ist. Unser IMS kann damit einfach «gefahren» werden. Jetzt ist das effektive Messen und die Bewertung von Prozessen mit den KPIs möglich. Alle Prozesseigner kennen ihre Aufgaben genau. Mit Hilfe der FMEA-Analyse gelingt es, Fehler früh zu entdecken und Massnahmen gezielt einzusetzen. Sämtliche Prozesse werden dem PDCA-Regelkreis entsprechend modelliert, was eine erhöhte Prozesssicherheit und einen systematischen Ablauf garantiert.

BNF Universität Bern

## Kompetenz-Schmiede für Hochqualifizierte

Was tun, wenn hochspezialisierte Akademiker nach jahrelanger Forschungsarbeit feststellen, dass ihr Stellenmarkt in der akademischen Welt besetzt ist? Sie müssen sich beruflich umorientieren. In solchen und ähnlichen Fällen kann BNF unterstützen. Die Institution erhielt im Sommer 2019 von der SQS als Erste das neue «IN-Qualis»-Zertifikat.

Das Nationale Qualifizierungsprogramm BNF unterstützt hochqualifizierte Stellensuchende. Das Programm wurde 1996 geschaffen. Als klassische arbeitsmarktliche Massnahme gegründet, wird sie auch heute noch mehrheitlich von den regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) genutzt und vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) finanziert. BNF ist als Drittmittelprogramm der Universität Bern angegliedert.

Wer sucht Rat und Unterstützung bei der BNF? Was leistet diese Institution? Und wie ist die Erfolgsquote? BNF-Co-Geschäftsleiterin Dr. Barbara Huse gibt hier Auskunft.

**Frau Dr. Huse, wer sucht den Kontakt zu BNF?** Es sind überwiegend hochqualifizierte Akademiker auf Stellensuche. Viele sind beim RAV gemeldet und haben die Grenzen im eigenen Arbeitsmarkt bereits negativ er-

fahren müssen. 97% der Stellensuchenden haben einen Hochschulabschluss, 42% sogar ein Doktorat. Mehrheitlich kann auch Berufserfahrung ausgewiesen werden, oft jedoch mit der «falschen Spezialisierung». Um den Personalmarkt ausserhalb ihrer engen akademischen Nische betreten zu können, ist deshalb eine Umorientierung notwendig. Und da kann BNF wertvolle Dienste anbieten.

### «DER INDIVIDUELLE FALL HAT ENTSCHEIDENDES GEWICHT»

Die meisten Programm-Teilnehmenden stammten 2018 aus den Biowissenschaften (252), gefolgt von den Geistes- und Sozialwissenschaften (127), der Psychologie (88) und den Geowissenschaften (70). Alle haben ihr ganz eigenes spezifisches Motiv zur Teilnahme.

**Drei Beispiele aus der Beratungspraxis...**

■ **Psychologin D.** studierte Psychologie mit Schwerpunkt Neuropsychologie. Während des Studiums hat sie vorwiegend im kaufmännischen Bereich gearbeitet. Um mehr Berufserfahrung in der Psychologie zu sammeln, hat sie sich nach dem Studium als Assistenzpsychologin beworben. Da war sie aber im Nachteil zu anderen Kandidatinnen, welche bereits im Studium mehr praktische Erfahrungen gesammelt hatten. Über BNF konnte sie nun an einem Projekt, in ihrem Wunschberufsfeld, der neuropsychologischen Diagnostik und Therapie mitwirken. Sie sagt, «ich habe sehr viel gelernt und mein Wissen in sehr kurzer Zeit erheblich erweitern können.» Diese Erfahrungen haben zu einer Anstellung in genau diesem Berufsfeld geführt.



BNF-Geschäftsleitung: Fritz Moser und Dr. Barbara Huse

■ **Biochemiker S.** studierte an der Uni Bern und promovierte anschliessend «magna cum laude» in Zellbiologie an der Universität Basel. Bereits nach Abschluss des Masters hatte S. feststellen müssen, dass der Arbeitsmarkt nicht auf Studienabgänger wartet. Sein Wissen konnte er zwar in verschiedenen Forschungseinsätzen in der Pharmaindustrie einbringen, jedoch stets in befristeten Verträgen. So fand er sich nach deren Ablauf plötzlich wieder auf Stellensuche. Durch Vermittlung des RAV fand er mit der Unterstützung durch BNF Eingang in ein wissenschaftliches Projekt.

■ **Dual Career Couples (DCC)** tun sich auf dem wissenschaftlichen Arbeitsmarkt in der Schweiz speziell schwer. Da es für die entsprechenden Fakultäten wichtig ist, ihre «top shots» gewinnen und halten zu können, hat BNF ein spezielles Programm für deren Partnerinnen und Partner geschaffen. Mit Erfolg. Es wird separat von der Uni Bern eingekauft und jetzt auch anderen Universitäten angeboten.

## / BNF Universität Bern

### BNF Universität Bern

BNF unterstützt hochqualifizierte Stellensuchende verschiedenster Fachrichtungen bei der beruflichen Neupositionierung durch Beratung und vorübergehende Teilnahme in Praxis-Projekten. Ziel ist das Finden einer passenden Stelle. BNF beschäftigt 24 Mitarbeitende in Bern, Zürich, Basel und Lausanne.

[www.bnf.unibe.ch](http://www.bnf.unibe.ch)



### Was bietet BNF den Ratsuchenden?

Ein erstes Gespräch legt die Basis für die Klärung der beruflichen Biographie, der Kompetenzen und Fachkenntnisse. Der Name BNF prägt danach unser Angebot an die Stellensuchenden, nämlich Beraten, Netzwerken, Fördern.

■ **B Beratung** ist der Befähigung gewidmet, selbst eine Stelle zu finden (Wer bin ich? Wie bewerbe ich mich? Wo liegen die Stolpersteine? Plan A und B?). Wir wollen den Teilnehmenden Autonomie für die Suche verschaffen, indem wir ihnen Instrumente in die Hand geben.

■ **N Netzwerke** fehlen oft. Sie werden aufgebaut, um auch auf den stillen Stellenmarkt zugreifen zu können. BNF erleichtert dies durch Öffnung des Zugangs zu potenziellen Arbeitgebern mittels einer nicht extra honorierten Projektarbeit von im Schnitt fünf Monaten. Die Offerte für die Teilnahme an einem solchen Projekt ist unser zentrales Angebot. Für das «Matching» von Projekt- und Stellensuchenden investieren wir zwei Monate. In der Datenbank sind über 1000 Projekt-Plätze erfasst. BNF achtet sehr darauf, dass diese in den Firmen nicht unbesetzte Stellen ersetzen.

■ **F Fördern** will BNF die Schlüsselqualifikationen – neben den fachlichen vor allem die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Das erfolgt einerseits in der Arbeit an den Projektplätzen, aber auch in spezialisierten Weiterbildungskursen, besonders zum Thema Bewerbungskompetenzen.

### Wie ist die Erfolgsquote – auf kurze und auf längere Sicht?

Die Nachfrage von Ratsuchenden ist seit der Gründung markant gestiegen. In den

letzten fünf Jahren waren durchschnittlich 850 Stellensuchende pro Jahr in ein BNF-Projekt eingebunden.

Ziel ist es in jedem Fall, eine Stelle zu finden. Gemäss einer Erhebung im Jahre 2018 erreichten dies 73% der Teilnehmenden. Und 88% gaben an, sie hätten ihre Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verbessern können.

### BNF hat Mitte 2019 von der SQS als erste Organisation das neue Zertifikat «IN-Qualis» erhalten. Wie fahren Sie damit?

Das Zertifikat löst das Vorgänger-Label «SVOAM» ab. Der grosse Vorteil dieser Neuerung: «IN-Qualis» ist umfassender, deckt insbesondere auch den Bereich Weiterbildung ab. Entscheidend aber: Es ist modular aufgebaut, bietet in der Anwendung folglich eine höhere Flexibilität. Ausserdem schafft das zentrale Modul der Fallführung einen grossen Mehrwert gegenüber anderen QM-Modellen, denn bei der Beratung und Förderung von Menschen in der Arbeitsintegration hat der individuell gelagerte Fall entscheidendes Gewicht.

## «IN-QUALIS IST MODULAR AUFGEBAUT UND FLEXIBEL»

Verlangt wird die Zertifizierung von vielen Kantonen, aber auch vom SECO. Wir wollten «IN-Qualis» aber aus eigenem Antrieb unbedingt erreichen, weil es uns ermöglicht, jedem Stellensuchenden genau jene Inputs mit auf den Weg zu geben, die er braucht. Das macht schliesslich den Qualitätsunterschied in unserer Mission.



Der Verband Arbeitsintegration Schweiz stellt mit «IN-Qualis:2018» ein Qualitätsmanagementsystem zur Verfügung, das speziell zur Sicherung und Entwicklung von Qualität in der Arbeitsintegration geschaffen wurde.

«IN-Qualis» bietet Module an, welche Organisationen der Arbeitsintegration helfen, ein Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben. «IN-Qualis» unterstützt sie darin, gegenüber behördlichen Auftraggebern, Teilnehmenden und zuweisenden Stellen, fachliche Qualität und wirtschaftliche Effizienz in ihren Aktivitäten nachzuweisen. Das Label ist von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle SAS national anerkannt. Kombinationen sind möglich mit ISO 9001 und eduQua.





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 2020

Save the date!



**Donnerstag, 2. April 2020**  
**Hotel Schweizerhof, Luzern**

Die führende schweizerische Lebensmit-  
telfachtagung von bio.inspecta und SQS.

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



**Mittwoch, 13. Mai 2020**  
**Kursaal Bern**

Das Forum für alle Führungspersonen  
in den Bereichen Qualitätsmanagement  
und Qualitätsentwicklung.

Infos und Anmeldung unter:  
[www.tsq.swiss](http://www.tsq.swiss)

## SQS-Seminare im 1. Halbjahr 2020



Alle Angebote finden Sie unter [www.sqs.ch/Schulungen](http://www.sqs.ch/Schulungen).

**NEU!**

### Ihre Investition in Daten- schutzmanagementsysteme

#### ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management Systems (ISMS)

Dieses Seminar ist ein Partnerangebot der  
SQS mit der Zürcher Hochschule für Ange-  
wandte Wissenschaften (ZHAW).



Angesprochen sind Personen, die sich über  
die Anforderungen eines Information Security  
Management Systems (ISMS) informie-  
ren wollen, eine Zertifizierung nach ISO/  
IEC 27001:2013 anstreben oder eine Anlei-  
tung für den Aufbau eines ISMS suchen.

#### Die Seminarteilnehmenden

- kennen das Vorgehen zur Initiierung und  
Aufrechterhaltung eines ISMS nach dem in-  
ternational anerkannten ISO/IEC 27001:2013-  
Standard,
- kennen die Grundstruktur der Norm und  
deren Annex A,
- können das vermittelte Wissen anhand der  
Beispiele und Hilfsmittel umgehend in ihren  
betrieblichen Führungsarbeiten einsetzen.

#### Weitere Infos

SQS-Schulungssekretariat +41 58 710 35 33  
[www.sqs.ch/Schulungen](http://www.sqs.ch/Schulungen)



printed in  
switzerland

#### SQS-GLOBAL Flash

Redaktion: Ursula Schlatter

Redaktionsbeirat: Prof. Max W. Twerenbold