

**Inhaltsverzeichnis**

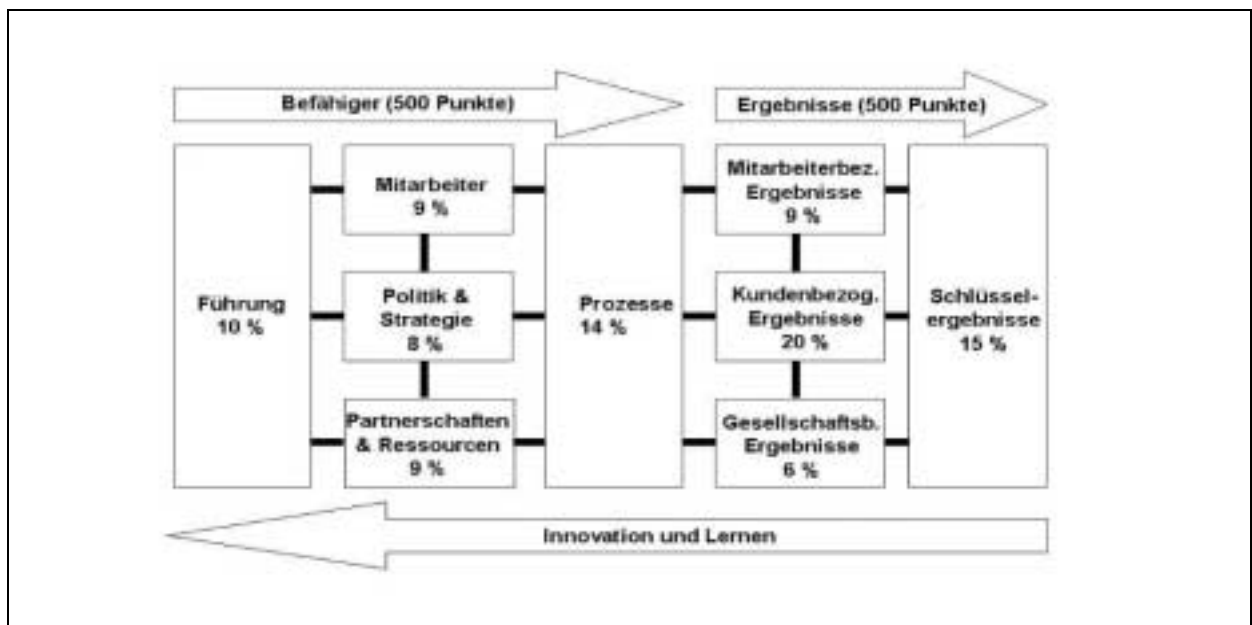
|  |           |
|--|-----------|
| <b><i>EINLEITUNG: EFQM – MODELL FÜR EXCELLENCE</i></b>   | <b>3</b>  |
| <b><i>UNSERE FIRMA</i></b>   | <b>3</b>  |
| <b><i>ORGANIGRAMM DER SRM</i></b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. <i>FÜHRUNG</i></b>   | <b>5</b>  |
| <b>A. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence</b>                               | <b>5</b>  |
| <b>B. Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung, die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation</b> | <b>6</b>  |
| <b>C. Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen</b>  | <b>6</b>  |
| <b>D. Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence</b>  | <b>7</b>  |
| <b>E. Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. <i>POLITIK UND STRATEGIE</i></b>   | <b>8</b>  |
| <b>A. Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen</b>                                       | <b>8</b>  |
| <b>B. Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierten und nach aussen gerichteten Aktivitäten</b>               | <b>8</b>  |
| <b>C. Politik und Strategie werden entwickelt, bewertet und aktualisiert</b>   | <b>9</b>  |
| <b>D. Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt</b>  | <b>9</b>  |
| <b>3. <i>MITARBEITER</i></b>   | <b>10</b> |
| <b>A. Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert</b>  | <b>10</b> |
| <b>B. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten</b>  | <b>10</b> |
| <b>C. Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt</b>   | <b>11</b> |
| <b>D. Die Mitarbeiter und die Organisation führen den Dialog</b>   | <b>11</b> |
| <b>E. Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut</b>  | <b>11</b> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>4.</b> | <b><i>PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN</i></b>  | <b>12</b> |
| A.        | Externe Partnerschaften werden gemanagt   | 12        |
| B.        | Finanzen werden gemanagt  | 12        |
| C.        | Gebäude, Einrichtung und Material werden gemanagt   | 13        |
| D.        | Technologie wird gemanagt   | 13        |
| E.        | Information und Wissen werden gemanagt  | 14        |
| <b>5.</b> | <b><i>PROZESSE</i></b>  | <b>14</b> |
| A.        | Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt   | 14        |
| B.        | Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern | 15        |
| C.        | Prozesse und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt  | 16        |
| D.        | Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut  | 18        |
| E.        | Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft  | 18        |
| <b>6.</b> | <b><i>KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE</i></b>   | <b>20</b> |
| A.        | Messergebnisse über die Wahrnehmung   | 20        |
| B.        | Leistungsindikatoren  | 20        |
| <b>7.</b> | <b><i>MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE</i></b>  | <b>21</b> |
| A.        | Messergebnisse über die Wahrnehmung   | 21        |
| B.        | Leistungsindikatoren  | 21        |
| <b>8.</b> | <b><i>GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE</i></b>  | <b>22</b> |
| A.        | Messergebnisse über die Wahrnehmung   | 22        |
| B.        | Leistungsindikatoren  | 22        |
| <b>9.</b> | <b><i>SCHLÜSSELERGEBNISSE</i></b>   | <b>23</b> |
| A.        | Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen   | 23        |
| B.        | Schlüsselleistungsindikatoren   | 23        |

**EINLEITUNG: EFQM – MODELL FÜR EXCELLENCE**

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) dient zur Bewertung des Fortschritts von Organisationen aller Art auf ihrem Weg zu Spitzenleistungen. Es orientiert sich am Erfolg und berücksichtigt Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung (befähigende Faktoren) und die erzielten Ergebnisse jeweils zur Hälfte.

Beurteilt werden 9 so genannte Kriterien: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, Kundenbezogene Ergebnisse, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Geschäftsbezogene Ergebnisse und Schlüsselergebnisse. Insgesamt werden 1000 Punkte vergeben, die Hälfte davon zu erreichen ist jedoch schon äusserst schwierig.



In der folgenden Dokumentation sind die für die interne Selbstbeurteilung wie auch für die nachfolgend von externen Gutachtern vorzunehmende Überprüfung notwendigen und vorgesehenen Informationen zusammengestellt.

**UNSERE FIRMA**

SRM ist eine in der Schweiz ansässige Produktionsunternehmung auf dem Gebiet der Radiologie. Sie gehört zur SRM-Gruppe und wird mehrheitlich aus der Schweiz gesteuert, obwohl sie ihre Holding in den USA hat. Zwischenzeitlich ist die SRM-Gruppe nicht mehr an der Börse kotiert, sie wurde in den Besitz einer Beteiligungs- und Investmentgesellschaft gebracht, um weiter benötigtes Kapital zu generieren. Die Rolle als Weltmarktleader verschlang Unmengen an Liquidität, vor allem der Kampf gegen die den Weltmarkt beherrschenden Konzerne SI und GE, die mit konventionellen Produkten den Anschluss an das digitale Gerät suchten, war beinahe ruinös. Ganze Ketten von potentiellen Kunden wurden beeinflusst und waren somit für SRM unerreichbar.

Die Risikokapitalgeber schränken den Bewegungsspielraum der SRM-Gruppe natürlich stark ein, gebieten dafür mehr Einfluss vor allem in amerikanischen Regierungen und Spitälern, es reicht sogar bis in die Gesundheitsorganisation der UNO.

Der damalige Visionär und Firmengründer RL ist immer noch in der SRM tätig, zwischenzeitlich nicht mehr als CEO, sondern eher als technisch Fachverantwortlicher (COO). Hier führt er nebst der Entwicklungsabteilung auch den Bereich des digitalen Kamerabaus sowie der Produktionsabteilung, wo die Geräte zusammgebaut werden.

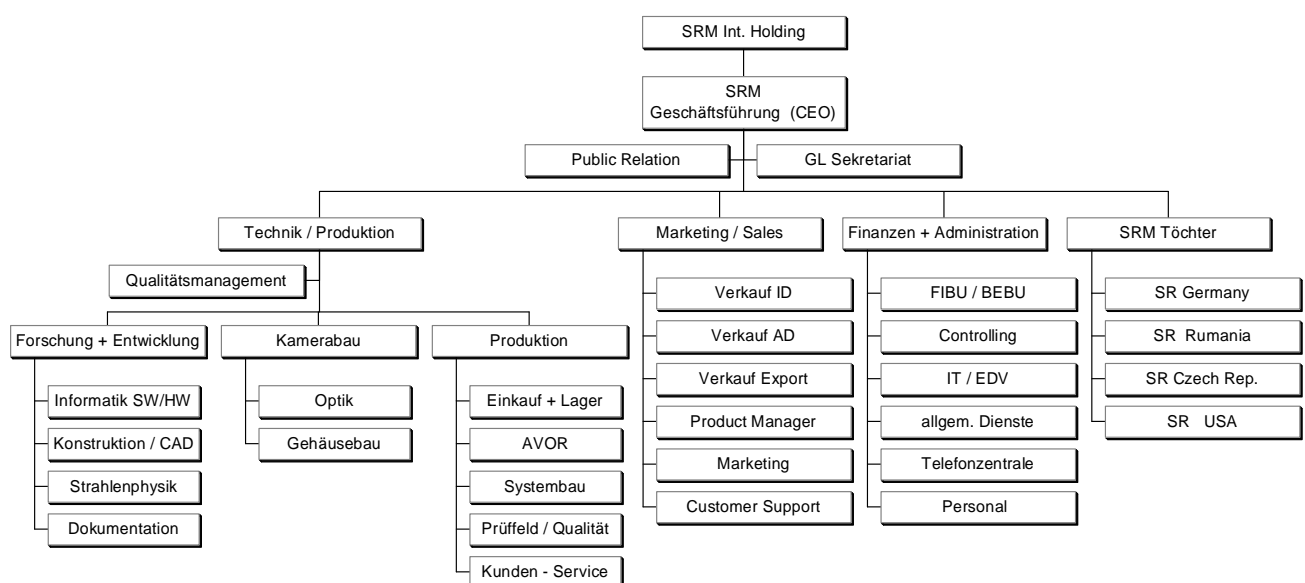
Die Produktpalette umfasst bildgebende Systeme sowie Zubehör für die Medizinische Diagnostik, sie werden ausschliesslich in der Schweiz entworfen, entwickelt und zusammgebaut. Einzelne Teilkomponenten werden von Zulieferanten entwickelt, organisiert und angeliefert, hierfür fehlt unserer Unternehmung das interne technische Know-how.

Die ausschliesslich in der Schweiz hergestellten Geräte werden sowohl an Wiederverkäufer wie an Endkunden in den Märkten Schweiz, Europa und hauptsächlich Nordamerika, neu auch Asien geliefert. Damit der Service in den verschiedenen Ländern sichergestellt ist, haben wir in verschiedenen Ländern eigene Installations- und Servicestellen, teilweise bestehen Partnerschaften mit lokalen Geräteherstellern oder einheimischen Wiederverkäufern.

Bis etwa 2004 war SRM weltweit der einzige Anbieter der direkt digitalen Geräte, die laufend den neuen technischen Entwicklungen angepasst werden, zudem wurden Geräte für Teilbereiche des menschlichen Körpers entwickelt, und damit neue Kundenmärkte geöffnet.

Unsere Firma beschäftigt weltweit rund 120 Personen, in der Schweiz sind es aktuell um die 90.

**ORGANIGRAMM DER SRM**



## 1. FÜHRUNG

### A. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence

Die Unternehmensleitung beschloss 2001, sich mit der Formulierung der Qualitätspolitik, mit der Festlegung der Organisation und den Verantwortlichkeiten, mit Zielvorgaben und mit der Zuteilung der benötigten Mittel die Grundlage für eine angenehme Arbeitskultur zu schaffen.

Die Betonung liegt dabei auf dem Erbringen von umfassenden, kostengünstigen Lösungen mit höchstem Kundennutzen, dem Erkennen und Beherrschen von Risiken sowie dem proaktiven Verhüten von Fehlern und Problemen.

Das vom oberen Kader erarbeitete „*Mission Statement*“ wurde genehmigt und anschliessend den Mitarbeitern an kurzen Schulungen näher gebracht. Das aktive Umsetzen des Leitbildes funktioniert recht gut, soweit Kunden, Partner und Mitarbeitende die Visionen der Geschäftsführung stützen und weiterbringen können.

#### ***„Der Kunde ist unser Arbeitgeber“***

Wir sind ein Problemlöser auf dem Gebiet der Radiologie und bieten dafür ein ausgewogenes Sortiment an qualitativ hoch stehenden Produkten mit einem erkennbaren Kundennutzen an. Mit umfassenden Dienstleistungen unterstützen wir den Kunden beim Einsatz dieser Produkte.

#### ***„Innovationen sichern unsere Zukunft“***

Wir setzen auf zukunftsgerichtete Technologien. Innovationen realisieren wir zielgerichtet durch Konzentration der Kräfte. Wir wollen dadurch einen erkennbaren und nachhaltigen Marktvorsprung erreichen.

#### ***„Wir vertrauen auf Partnerschaften“***

Für die schnelle Umsetzung von Innovationen und die Durchdringung von Märkten gehen wir Partnerschaften ein. Wir wissen, dass die Basis jeder Partnerschaft das gegenseitige Vertrauen ist. Mit gezielten Massnahmen wollen wir dieses aufbauen und erhalten. Unsere Partner beteiligen wir fair an unserem Erfolg.

#### ***„Wir fühlen uns zum Schutz unserer Umwelt verpflichtet“***

Durch den Einsatz von umweltfreundlichen Technologien und Mitteln, sowie durch ein verantwortungsbewusstes Verhalten in der Beschaffung und im Umgang mit umweltbelastenden Materialien und Verfahren leisten wir unseren Beitrag zum Umweltschutz.

#### ***„Mit kooperativem und leistungsorientiertem Führungsteam zum Erfolg“***

Eine übersichtliche, markt- und kundenorientierte Führungsstruktur zeichnet unser Unternehmen aus. Strukturen und Abläufe orientieren sich an den Geschäftsprozessen.

#### ***„Coaching zum Leistungsteam“***

Im Mittelpunkt unseres betrieblichen Geschehens stehen die Mitarbeiter. Sie zu führen verstehen wir in erster Linie als Coaching zur gemeinsamen Zielerreichung. Wir sind bestrebt, dass sie sich durch ihre Arbeit sowie eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung persönlich und fachlich entfalten können.

**B. Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung, die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation**

Die Verbesserung unserer Arbeitsweisen, um laufend alle festgelegten oder vorausgesetzten Erfordernisse aller Kunden und anderer Interessenspartner zu erfüllen, ist ein ständiges Ziel der Leitung aller Bereiche und der Prozessverantwortlichen. Vorgaben dazu werden in jährlichen Zielen und Programmen definiert. Dabei werden in regelmässigen Management Reviews wie

- ⇒ Geschäftsleitungssitzungen (Vorsitz GL)
- ⇒ Kadersitzung Operation (Vorsitz Leiter Operation)
- ⇒ Marketing & Sales Meeting (Vorsitz Leiter Marketing oder Verkaufsleiter / alternierend)
- ⇒ Projektführungssitzung (Projekt- / Produktfreigabe / Vorsitz je nach Traktandum)

periodisch die Resultate der Geschäftsprozesse und des Unternehmens mit deren Zielsetzungen verglichen und aufgrund von Abweichungen erforderliche Massnahmen zur Verbesserung definiert, eingeleitet und überwacht. Monats- resp. Quartalsberichte bilden die Grundlagen dazu.

Darüber hinaus treffen sich die Führungskräfte der Unternehmung regelmässig (quarterly) und tauschen gemachte Erfahrungen aus, ziehen Parallelen zu anderen Arbeitgebern oder besprechen allgemeine Probleme der Unternehmens- oder Mitarbeiterführung.

Unsere Unternehmung ist stolz, vor allem Kader-Mitarbeiter aktiv im Geschäftsführungsprozess einzubinden, Mitsprache und Mitgestaltung bei den einzelnen Prozessen zu ermöglichen und so dank hoher Motivation hoch stehende Leistungen zu erzielen. Umgesetzte Massnahmen sollen stets einfach anwendbar, messbar und einem Prozess-Eigner zuordenbar sein.

**C. Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen**

Unsere Firma legt grossen Wert auf Kommunikation mit unseren Kunden und Partnern, aber auch mit Lieferanten und örtlichen Leistungserbringern. Sie werden immer wieder sporadisch in unsere Firma eingeladen, um vor Ort aktuelle Themen zu besprechen.

Unsere Geschäftsleitung legt grossen Wert darauf, dass Mitarbeiter, allen voran Führungskräfte sich für gesellschaftliche oder politische Anliegen einsetzen, soweit sich deren Ziele nicht gegen unsere Unternehmung richten und das Engagement mit dem Firmen-Leitbild vereinbaren lässt.

So nimmt unser Produktionsleiter (COO) nebst einem VR-Mandat in einer ortsansässigen Firma auch eine aktive Rolle in der regionalen Wirtschaftsförderung ein. Über gelegentliche Teilnahmen an fachspezifischen Weiterbildungsseminaren können vor allem unsere Fachkräfte das bestehende Netzwerk zu Berufskollegen, Kunden, Partnern, Lieferanten oder Konkurrenten erweitern. Hier soll ein aktives, gegenseitiges Motivieren zu qualitätsbewusstem Handeln und damit Stärkung unserer zukunftsgerichteten Branche mit ihren einzigartigen Produkten beitragen.

Einzelne Kadermitarbeitende unterrichten gelegentlich an Weiterbildungsinstituten, ein GL-Mitglied nimmt im Gemeinderat seiner Wohngemeinde teil, vereinzelte Angestellte stellen sich in den Feuerwehren sowie als sporadische Sanitätsfahrer für Notfälle zur Verfügung.

Unsere Firma ist jeweils an den schweizerischen Gesundheitstagen mit einem Auskunftsstand betreffend Radiologie vertreten.

**D. Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence**

Unser Firmen-Leitbild fasst als Einstieg ins persönliche Mitarbeiter-Handbuch die in unserer Unternehmung gelebte Kultur zusammen, es ist allen Mitarbeitern soweit bekannt. Zwei grosse aufgehängte Plakate im Eingangsbereich der Firma bringen auch unsern Besuchern und Gästen unsere Qualitätsgedanken näher.

Das MA-Handbuch als Teil unseres Personalmanagements beinhaltet weiters Grundsätze und Regelungen der Geschäftsführung, Rechte und Pflichten der Mitarbeiter, Arbeitszeitregelungen, Hinweise für Stellenbeschreibungen, Datenschutz betreffend Mitarbeiterdaten, Einstellungen und Entlassungen, ebenfalls ist unser Mitarbeiter-Führungs- und Beurteilungssystem (MABS) beschrieben.

Neu Eintretende geniessen nebst einer angemessenen Einführung auch Erklärungen zu den im MA-Handbuch beschriebenen Themen, der Firmenstruktur mit Leitbild sowie der allgemeinen Organisation im Betrieb. Vier Mal jährlich werden alle neu Eingetretenen zu einem kleinen „Welcome-Apéro“ mit unseren Führungskräften eingeladen, was helfen soll, Barrieren abzubauen und das Gefühl zu vermitteln, anerkannt, geschätzt und für unsere Firma wertvoll zu sein.

Dabei wird auch auf unser Vorschlagswesen aufmerksam gemacht. Die GL beschloss 2001 ebenfalls, mitdenkende Mitarbeitende für durchdachte, sinnvolle Vorschläge, die zu nachhaltigen Verbesserungen in Betrieb, Prozessen oder Sicherheitsfragen führen zu belohnen.

**E. Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation**

Im jährlichen Budget- und Planungsprozess werden zur Erfüllung der Aufträge die notwendigen Ressourcen (Finanzen, Einrichtungen und qualifiziertes, ausgebildetes Personal) ermittelt und durch die Unternehmensleitung angemessen bereitgestellt.

Dem Leiter Qualitätsmanagement (dem Produktionsleiter unterstellt) unterliegt die Aufgabe, Qualitätsprobleme aufzuzeigen, allfällig auftretende Mängel oder Entwicklungsdefizite aufzudecken, raschmöglichst Korrekturmassnahmen zu deren Behebung vorzuschlagen und mit der nötigen Kompetenz durchzusetzen. Er ist ferner berechtigt, in Absprache mit dem jeweils zuständigen Prozessverantwortlichen, den Unterbruch nichtkonformer Prozesse durchzusetzen.

Dabei werden die aufgestellten Sicherheits- und Qualitätskriterien beachtet. Veränderungen im Unternehmensumfeld betreffend Produkte, Anbieter, Abnehmer, Partner, Material- und Hilfsstoffe, Arbeits- und Produktionsmittel, politischen Marktsituationen, Finanzmittel, Arbeitskräften etc. werden von den jeweiligen Leitern der entsprechenden Abteilungen beobachtet und eingebracht. Das Thema wird mindestens 1x jährlich zu Beginn des Budget-Prozesses angesprochen.

Unsere Firma soll frühzeitig auf Änderungen reagieren, geeignete Aktionen treffen und die Mitarbeitenden gezielt informieren. Ebenso werden Neuerungen allgemeiner Art (neu lancierte Produkte, Messebesuche, Internetauftritte) firmenintern kommuniziert, um gemeinsam, einheitlich und kompetent auf dem Markt aufzutreten. Dies ist uns in der Vergangenheit nicht immer zu unserer Zufriedenheit gelungen.

## **2. POLITIK UND STRATEGIE**

### **A. Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen**

Die Firma spricht die anspruchsvolle Käuferschaft auf den verschiedenen Märkten mit unseren unterschiedlichen Gerätetypen an. So stehen für die Hauptmärkte Amerika, Kanada sowie weite Teile Europas die eher für bequemere Röntgenaufnahmen geeigneten, umfassenderen und somit auch teureren Geräte im Vordergrund. Die weniger finanzstarken Märkte, wie Osteuropa oder durch die Gesundheitsorganisation WHO finanzierte Installationen in Entwicklungsländern werden durch so genannte Light-Versionen beliefert; etwas weniger Ausstattung und Komfort, dafür kostengünstiger. Hier profitierten wir vom 1999 mit der WHO abgeschlossenen Rumänien-Deal. Der Markt Asien wird sehr behutsam aufgebaut, hier müssen wir noch lernen, wie wir mit dieser Kultur gewinnbringend kommunizieren können.

Um die größten Gefahren zu umgehen, haben wir mit einer grossen japanischen Geräte- und Serviceunternehmung eine Gebietsvertretung abgeschlossen, über die nächsten 2-4 Jahre erwarten wir den Marktdurchbruch, nachdem bereits 6 Geräte in japanischen resp. taiwanesischen Spitälern als Referenzobjekte installiert wurden.

Unsere Marketingabteilung versucht laufend, mögliche Trends und Entwicklungen aus den verschiedenen Märkten aufzunehmen und laufend in unsere Marktstrategien einfließen zu lassen.

Kumentagungen sowie Messebesuche mit Vortragsreihen durch uns und unseren Geräten wohlwollende, praktizierende Fachärzten (in der Regel Professoren) sprechen wir mit gutem Erfolg Verantwortliche im Gesundheitswesen an. Es gelang uns auch, einzelne Kranken- und Unfallversicherer auf unsere kostengünstigen Lösungen aufmerksam zu machen, leider blieb der erwünschte Druck auf die Leistungserbringer (Spitäler, Röntgenzentren) noch aus. Einzig Niederösterreich hat im letzten Herbst 33 Röntgeninstitute auf Druck der Krankenversicherer umgerüstet, leider nicht mit uns als Partner.

### **B. Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierten und nach aussen gerichteten Aktivitäten**

Da wir in der Vergangenheit lange der einzige Produzent und Anbieter auf dem Markt waren, haben wir keine Messresultate von möglichen Konkurrenten im digitalen Bereich. Hingegen halten wir fest, dass konventionelle Röntgengeräte (mit Film) zwar in der Anschaffung kostengünstiger sind, die Unterhaltskosten (Filme, Filmentwicklung, Aufbewahrungsräume, Personalkosten etc.) hingegen wesentlich höher ausfallen. Die Anschaffungskosten digitaler Röntgengeräte sind bereits nach etwas mehr als zwei Jahren amortisiert, im Gegensatz zu den konventionellen Geräten.

Dr. Berliner vom Staten Island University Hospital (USA) wird für uns eine Kostenübersicht erstellen, welche Einsparungen dank unseren Geräten am Beispiel seines Spitals möglich sind.

Nebst dem Kostenvorteil (Anschaffung plus Arbeitskosten) weisen digitale Geräte während des Röntgenvorganges eine um ca. 40% reduzierte Strahlendosis auf und liefern erst noch qualitativ bessere Bilder, neuere Geräte sind da noch vorteilhafter.



Wir wollen Fehler in unseren Produkten und Installationen vermeiden. Leider tauchen immer wieder unvorhergesehene Probleme während der Installationen auf, diese können meistens vor Ort behoben werden, oft sind es räumliche Probleme aufgrund ungenauer Messangaben seitens der Bauherrschaft. Kundenreklamationen Geräte entsprechend sind zwischenzeitlich eher die Ausnahme, meistens sind sie zurückzuführen auf Bedienungsfehler des Spitalpersonals.

Alle Fehler, Probleme und Reklamationen werden nicht nur in der entsprechenden Kundendatei vermerkt, wir nehmen die Gelegenheit wahr, und gehen an periodischen Schulungen aufgetretene Problembereiche bewusst an und besprechen mögliche Lösungsansätze. So können wir vorbeugen und vorbereitet sein.

### **C. Politik und Strategie werden entwickelt, bewertet und aktualisiert**

Die in Punkt 1A einzeln aufgeführten Mission Statements werden jährlich zu Budgetbeginn kurz besprochen, wieweit sie noch fürs Kerngeschäft der Firma einstehen und ob Bedarf besteht, diese allenfalls zu überarbeiten. Dies ist eine lockere Diskussion, eine eigentliche Strategieüberprüfung findet nicht statt.

Das Jahresendgespräch mit unserer Revisionsgesellschaft besteht aus mehr wie nur der Bilanzbesprechung. Wir nehmen verschiedene Themen auf, wie zB.

- Lage der Firma in ihrer Umwelt aus betriebswirtschaftlicher Sicht
- Umweltaspekte, die unser Geschäftsgebaren beeinflussen
- Konkurrenzverhalten auf Neuerungen, resp. unser Verhalten auf deren Neuerungen

Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden intern aufbereitet und in unseren Strategiegesprächen aufgenommen. Die Terminplanung müssen wir noch bereinigen, es vergeht zu viel Zeit zwischen diesen Gesprächen und einer allfälligen Umsetzung.

### **D. Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt**

Unsere Strategie ist Aussenstehenden wenig bekannt und wird auch nicht weiters kommuniziert. Kenner stellen jedoch fest, dass wir im digitalen Bereich Technologieführer sind und dadurch im Moment auch die Marktführerschaft innehaben. Da wir aber von zwei weltweiten Konkurrenten bedrängt werden, ist es eine Utopie, die Marktführerschaft verteidigen zu können, wir wollen aber den Technologievorsprung halten und müssen in den Kosten weiter reduzieren.

Intern führen wir unsere Aktivitäten (Marketing, Entwicklung, Produktion, Service und Kundendienst) auf unsere strategischen Ziele aus, ohne dies so zu kommunizieren. Dies erscheint uns angesichts der leider immer noch häufigen Personalwechsel als nicht sehr sinnvoll.

Unsere Prozesse sind noch nicht lückenlos erfasst, dennoch bestehen eine Vielzahl von operativen Einzelprozessen, die in den Qualitätsrichtlinien-Handbüchern (QR-HB) eingebunden und somit unseren Mitarbeitenden bekannt sind. Bereits definierte Prozesse werden laufend überwacht und bei Bedarf an neue Gegebenheiten angepasst. So wollen wir sicherstellen, dass wir etwa in einem Jahr über eine komplexe und funktionierende Prozesslandschaft verfügen.

**3. MITARBEITER****A. Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert**

Den im Organigramm aufgeführten Abteilungen „Technik/Produktion“, „Marketing/Sales“, Finanzen/Administration“ sowie jeder einzelnen SRM-Tochter sind eine bestimmte Anzahl Stellen zugesprochen, die jeweils mit der Budgetierung festgelegt werden. Trotzdem wollen wir flexibel reagieren können und nach Verlauf unseres Wachstums zusätzliche Stellen bewilligen.

Für jede mind. 50%-Stelle ist ein Stellenbeschrieb abgefasst, der ergänzender Teil unseres Mitarbeiter-Handbuches ist durch die Personalabteilung verwaltet wird. Darin sind vor allem Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Anforderungen und Qualifikation des Stelleninhabers, Stellvertretung, Einbindung im Organigramm festgehalten.

Wir wollen aus Fehlern vergangener Jahre lernen und zusätzliche Personaleinstellungen unserem Marktwachstum folgend bewusst vornehmen, dadurch planbar bleiben und die Kosten im Griff behalten. Dadurch vermeiden wir eine aufgeblähte Administration.

Job-Sharing ist bereits eingeführt und wird vor allem in der Administration (Bsp Telefonzentrale) praktiziert. In unseren Betrieben sind Frauen und Männer gleichgestellt, ebenso die Auszubildenden und Arbeitende aus fremden Ländern. Sexistisch provozierende Mitarbeiter sind nicht toleriert, vor knapp zwei Jahren mussten wir eine Person deswegen entlassen.

Insgesamt wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein, wir bemühen uns sehr, die Fluktuation zu senken. Wir sind uns bewusst, dass wir mit Blick auf die demografische Entwicklung unsere Chancen am Arbeitsmarkt stark verbessern müssen. Die personelle Auswechslung unseres langjährigen Personalverantwortlichen trägt bereits erste Früchte, zusätzlich wollen wir durch vermehrten Verzicht auf Personalvermittler weitere Kosten senken..

**B. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten**

Mitarbeitende werden im persönlichen Bestreben nach Weiterbildung entsprechend gefördert und motiviert. Die Firma zeigt sich grosszügig und übernimmt 50% der Schulgebühren. Zudem bieten wir diesen Mitarbeitern unsere Infrastruktur und wenn notwendig fachliche Betreuung an. Generell verpflichten sich Weiterbildende, mindestens die gleiche Zeit bei uns zu bleiben.

Stellen sich Mitarbeitende mit fachlichen Fähigkeiten in andern Bereichen vor, werden diese Begabungen wo möglich berücksichtigt. So hat vor etwa drei Jahren unser Finanzbuchhalter, der ein engagierter Hobby-Fotograf ist, während zwei Tagen die Bilder unserer internen Bedienungsanleitungen auf den neusten Stand gebracht und dem Betrieb Kosten um 20'000.- eingespart.

Vereinzelte Mitarbeitende bringen öfters gute Anregungen ein, damit unser Betriebsklima allgemein verbessert werden kann. So nehmen wöchentlich 12 – 16 Personen am internen Englisch-Unterricht (40 Minuten während der Mittagszeit) teil, in gleicher Art wollen wir ab diesem Herbst mit Update-Kursen rund ums neue Windows Vista und MS Office 2007 starten. Selbstverständlich sind Weiterbildungen in der Bedienung zB. unserer ERP Navision, CAD-Software, Schweisstechniken, Röntgenstrahlungskurse, etc.

**C. Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt**

Vom früher angewendeten Optionen-Programm haben wir uns distanziert, unsere Unternehmung hatte nicht die richtige Basis und Entwicklung hierzu, die Optionen verfielen wertlos. Mit der beim Mitarbeitergespräch (MABS) besprochenen Bewertung könne unsere Mitarbeitenden eine kleine Lohnanerkennung mit bis zu 40% eines normalen Monatsgehalts als Bonus zusätzlich erwirtschaften. Das soll Anreiz sein, nicht nur die Arbeit zufrieden stellend zu erledigen, sondern sich auch für die Firma zu engagieren und einzubringen.

Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen wollen, erhalten oft Gelegenheit dazu, meistens sind es Teilbereiche in ihrer Abteilung, oder sie können als Ersatz für Ausgetretene an deren Stelle befördert werden. Beispielsweise bekleidet die vor 8 Jahren als eingetretene angelernte Bürogehilfin heute die Stelle unserer Personalverantwortlichen. Einem Entwicklerteam konnte als Dank für eine sehr erfolgreiche Innovation ein Sonderbonus entrichtet werden.

Wir sind überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, Mitarbeitende zu motivieren und damit auch unsere Fluktuationsrate weiter zu senken.

**D. Die Mitarbeiter und die Organisation führen den Dialog**

Unserer Geschäftsleitung (Board und VR) ist es ein grosses Anliegen, dass alle Hierarchiestufen in die Kommunikation mit einbezogen werden. Da unser Betrieb sehr überschaubar ist, kann sich die Geschäftsleitung auch um die Angestellten kümmern. Es wird auch öfters über den Geschäftsgang sowie bevorstehende Aktivitäten orientiert. Dabei werden gelegentlich Ehrungen ausgesprochen, Beförderungen und Jubiläen bekannt gegeben und dergleichen mehr.

Unseren Angestellten stehen die Türen für MA-Gespräche offen, Probleme werden angesprochen und neuerdings nach der so genannten „Familienkonferenz“ gem. Thomas Gordon gelöst. Dabei gibt es nur Gewinner, keine Verlierer. Wir stellen fest, dass sich das Gesprächsklima erheblich gesteigert hat, Kleinigkeiten werden seither untereinander und selbständig gelöst.

**E. Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut**

Teilweise wurde bereits in vorangehenden Kapiteln darauf eingegangen. Unsere Unternehmung leistet die Lohnzahlungen jeweils pünktlich per 25. oder am letzten Werktag davor, das 13. Monatsgehalt bereits im Laufe des Novembers. Ebenso werden Spesenzahlungen innerhalb zwei Wochen abvisiert, gebucht und überwiesen. Aussendienst-Mitarbeiter haben einen angemessenen pauschalen Spesenvorschuss, GL- und Kader-Mitglieder verwenden eine Kreditkarte, allen Firmenfahrzeugen steht auch eine Benzintankkarte zu.

An Betriebsanlässen stehen unseren Mitarbeitern Fahrgelegenheiten zur Verfügung, wir wollen keine betrunkenen Autofahrer. Ein Unfall letztes Jahr, als drei Mitarbeiter während einer Reise wegen eines angetrunkenen Schnellfahrers schwer verunfallten, hat uns dies bewusst gemacht. Zudem engagiert sich unser Betrieb vermehrt der Suchtprävention und -begleitung, sowohl im Alkohol wie im Nikotin-Bereich. Wir setzen uns auch für gesunde Ernährung ein und führen in unseren Verpflegungsautomaten vermehrt gesunde Esswaren. Früchte sind auch vorhanden.

Der entsprechende Betriebsaufwand wird gerne übernommen, zum Wohl unserer Mitarbeitenden.

## **4. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN**

### **A. Externe Partnerschaften werden gemanagt**

Wir hatten eine schwierige Vergangenheit. Uns standen viele Türen nicht offen, wir standen mit unserer visionären Technik praktisch alleine da, fanden kaum Investoren, selbst unsere Lieferanten waren ob unserer Zahlungsmöglichkeiten nicht erfreut, Mitbewerbern aus dem konventionellen Bereich konnten potentielle Kunden lange von uns fern halten. In den USA waren uns lediglich ein paar Beraterfirmen gut gesinnt, ihr Honorar belief sich in Unsummen.

Heute, ein paar Jahre später, mit einer finanzstarken Investmentgesellschaft im Rücken und erfolgreichem Auftritt auf dem Weltmarkt, gehen wir mit Lieferanten gute Partnerschaften ein, werden wir von Krankenversicherern beachtet, sind wir auch bei Interessenten gut bekannt.

Letzten Herbst konnten wir eine 10-jährige Partnerschaft mit einem unserer Hauptlieferanten im Systembau feiern. Ursprünglich ein Materiallieferant sprang er ein als Ersatzlieferant für ganzen Systemkomponenten, heute liefert er diese mit ganzer Verkabelung, ohne unsere Abhängigkeit zu gefährden - das Assembling-Know-how verbleibt in unserer Firma.

Wir versuchen unsere Technologie, und natürlich auch unsere Geräte über verschiedene Kanäle auf dem Health Care Markt zu verbreiten. Nebst unserem Auskunftsstand an den schweizerischen Gesundheitstagen nehmen wir diesen Frühsommer 07 an folgenden Kongressen teil:

- 39th International Diagnostic Course in Davos (IDCD)
- Bones Conference in Chicago (durch SRM USA)
- Nordic Radiological Congress in Malmö
- 88. Deutschen Röntgenkongress in Berlin
- Schweizerischen Radiologiekongress in Basel

Ab und zu dienen wir auch als Versuchsplatz für Studentenprojekte technischer wie auch medizinischer Richtung, wir unterhalten gute Beziehungen vor allem zu schweizerischen Hochschulen und Universitäten.

### **B. Finanzen werden gemanagt**

Dank unserem heutigen, starken Finanzpartner ist es uns möglich, unseren Kunden beim Kauf unserer Geräte attraktive Finanzierungsmodelle anzubieten. Ob es sich dabei um ein Leasing oder um eine Art Miete-/ Kauf-Strategie handelt, unser Finanzbedarf wird davon nicht beeinträchtigt.

Vorhandene Liquidität wird so gut als möglich angelegt, ohne Risiko, meistens als Call- oder Festgelder. Ebenfalls werden die vorhandenen Gelder in fremder Währung (vor allem USD) aktiv bewirtschaftet und zu relativ optimalen Kursen umgetauscht, was uns in den letzten Jahren schöne Kursgewinne bescherte.

Da wir heutzutage einen positiven Cash Flow ausweisen können, sind wir auch nicht mehr stark auf neue Geldgeber angewiesen, resp. es besteht kein Bedarf mehr, unser Kapital mit teuren Konsequenzen erhöhen zu müssen. Bis unsere Unternehmung aber schuldenfrei dasteht und sich vom Investor „loskaufen“ kann, werden noch viele Gewinne eingefahren werden müssen. Wir sind uns des Risikos bewusst, dass uns unsere Investmentgesellschaft irgendwann einem Mitbewerber anbieten kann, deshalb versuchen wir in kleinen Tranchen, Kapital zurückzukaufen.

**C. Gebäude, Einrichtung und Material werden gemanagt**

Unsere Immobilien sind in unseren Büchern zu Baukosten verbucht, ebenso unsere Produktionsanlagen. Einzig die technischen Gerätschaften wie auch die ganze EDV-Anlage (CAD und ERP) und unsere Geschäftsfahrzeuge benutzen wir auf Leasingbasis. Wir sehen die Vorteile von stets gleichem Aufwand, dafür können wir öfters Geräte durch neuere ersetzen, was wir noch in den 90-er Jahren stark vernachlässigt haben. Zu Beginn dieser Dekade konnten wir dank neuem Zufluss von Investitionskapital grosse Erneuerungen tätigen.

Unsere Warenvorräte werden jährlich inventarisiert, altersbedingt unbrauchbare Ware sofort abgeschrieben und an ein Altwarenlager verschoben. So konnten wir in den vergangenen Jahren unsere Läger leicht abbauen. Auch die Ersatzteile für unsere Serviceabteilung werden gezielt gemanagt, hier besteht die Pflicht, Ersatzteile für jeden Gerätetyp während 10 Jahren vorrätig zu halten. Die neuen Geräte werden so konstruiert, dass möglichst viele baugleiche Teile verwendet werden können. Dadurch hält sich die Vielfältigkeit von Ersatzteilen im Rahmen und treibt nicht unsere Lagerwerte unnötig in die Höhe.

Dem Unterhalt von Gebäuden, Einrichtungen und Gebrauchsgegenständen haben wir in der neueren Vergangenheit grosse Beachtung geschenkt. So stehen wir auf technisch gutem Niveau, auch der alte Gabelstapler ist immer noch funktionstüchtig. Um zu vermeiden, dass weder Produkte mit ungenügender Qualität entstehen, noch solche zum Abnehmer gelangen, werden alle die Produktequalität beeinflussenden Prüf- und Messmittel für den Produktions- und den Wartungsprozess systematisch erfasst, überwacht und periodisch zur Prüfung und Eichung eingesandt.

**D. Technologie wird gemanagt**

Unser Glück war, dass die Technologie, die unser damaliger Visionär und CEO als die zu verfolgende Technologie betrachtete, sich auf dem Markt durchsetzte und uns somit zu einem ungeahnten Technologievorsprung verhalf. Heute haben die bekannten grossen Mitbewerber SI und GE aufgeschlossen. Es ist unser Bestreben, die Entwicklung so gut wie möglich voraussehen zu können und damit mindestens vorne an der Technologiespitze mitbauen zu können. Es ist jedoch äusserst schwer, an das notwendige Wissen heranzukommen, ohne grosse Geldsummen aufwerfen zu müssen.

Dank unserem Engagement für und mit technischen Hochschulen und Universitäten erhalten wir uns einen kleinen Zugang zu diesem Wissen. Auch dank gelegentlichen Arbeitseinsätzen von Studenten während der Urlaubszeit ist auch die Zusammenarbeit sehr gut. Allgemeines Wissen über Stand und Trends der Technologien in unserem Bereich erhalten wir uns durch regelmässiges Studium der abonnierten Zeitschriften wie „IO Management“, „der Techniker“, etc. Zudem „spionieren“ wir an Ausstellungen und Messen verwandter Branchen (beispielsweise EDV), um auch da neuste Trends zu erkennen, die unsere Geräteentwicklung beeinflussen könnten.

Dass wir unsere EDV-Anlagen und die verwendete Software auf dem aktuellen Stand halten ist für uns unabdingbar und fast selbstredend. Einzig verschiedene strategisch unwichtige Gerätschaften wie Gabelstapler, Lötgeräte etc. werden etwas vernachlässigt.

**E. Information und Wissen werden gemanagt**

Wir verwalten in unserer Firma ein Wissensmanagement, wir kennen Stärken und Interesseneen unserer Mitarbeitenden und können im Bedarfsfall auf sie zurückgreifen. Wir gehen aber nicht soweit wie verschiedene HRM-Modelle und durchleuchten unsere Mitarbeiter nach allen Details. Mit deren Einverständnis kennen wir Hobbies, vorhandenes Spezialwissen, praktische Veranlagungen, Interessen und Vorlieben, immer in Bezug auf mögliche Verwendung im Arbeitsumfeld. So kennen wir unsere Genies, auf die wir im Problemlösungsprozess zugehen können, wir kennen unsere Heim-Handwerker und Bastler, unsere Sportler, unsere Militärs, usw.

Ebenso führen wir zentral eine kleine Bibliothek mit unzähliger Fachliteratur, vom technischen Almanach bis zum Fremdsprachenlexikon. Dazu sind viel verwendete Nachschlagewerke wie Dictionaries an verschiedenen Arbeitsplätzen vorhanden.

Unsere Unternehmung unterstützt Weiterbildung allgemeiner wie spezifischer Art und übernimmt fallweise Weiterbildungskosten bis zu 50%. Zudem bieten wir inhouse einen Englischkurs über die Mittagszeit an (siehe auch Punkt 3B)..

Wer wichtige Neuigkeiten von ausserhalb unserer Firma erfährt, hält diese in einem Memo-Board in unseren Intranet fest, damit alle davon Kenntnis nehmen können. Diese Memos werden öfters auf Aktualität, Sinn und Wichtigkeit überprüft, wichtigste Informationen werden allgemein bekannt gegeben, was bisher nicht allzu oft vorkam. Ebenso werden unsere internen Verbesserungsvorschläge und Korrekturmassnahmen gemanagt, damit sich Fehler nicht wiederholen oder mindestens ihre Auftretenswahrscheinlichkeit minimiert wird.

Unser Intranet ist passwortgeschützt und nur Mitarbeitenden zugänglich, hier finden sich ua. alle Unterlagen des Mitarbeiter- und des Qualitätsmanagement-Handbuches, unsere Betriebsabläufe und Prozesse, unser Leitbild und stark gekürzt unsere Strategien.

**5. PROZESSE****A. Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt**

Wir konzentrieren wir uns auf Geschäftsprozesse, nicht auf Funktionen oder Einzeltätigkeiten. Durch ein vorbeugendes, aktionsorientiertes und auf alle Geschäftsprozesse ausgerichtetes Prozessmanagement wollen wir eine optimale Marktleistung erzielen. Ein Prozess basiert auf einer Abfolge von Tätigkeiten.

Für die Bereitstellung der Ressourcen und Investitionen der einzelnen Tätigkeiten ist die Linie verantwortlich, notfalls durch Investitionsantrag. Der Prozess Owner sorgt für einen optimalen Durchlauf der Aufträge oder der Projekte durch die Tätigkeiten und ist damit für die optimale Gestaltung der Schnittstellen zu anderen operativen oder unterstützenden Prozessen (Support Prozessen) verantwortlich. Der Prozess Owner hat auch die Aufgabe, regelmässig die einzelnen Prozesse zu hinterfragen und evt. zu überarbeiten.

Unsere Hauptprozesse werden laufend anhand von Erfolgskenngrössen gemessen und die Prozessfähigkeit beurteilt. Sie sind im Qualitätsmanagement-Handbuch abgebildet und dienen uns seit unserer ISO-Zertifizierung im Jahr 1999 auch für die jährlichen ISO-Audits, welche wiederum Grundlage für den Marktauftritt in verschiedenen Ländern darstellen.

**B. Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern**

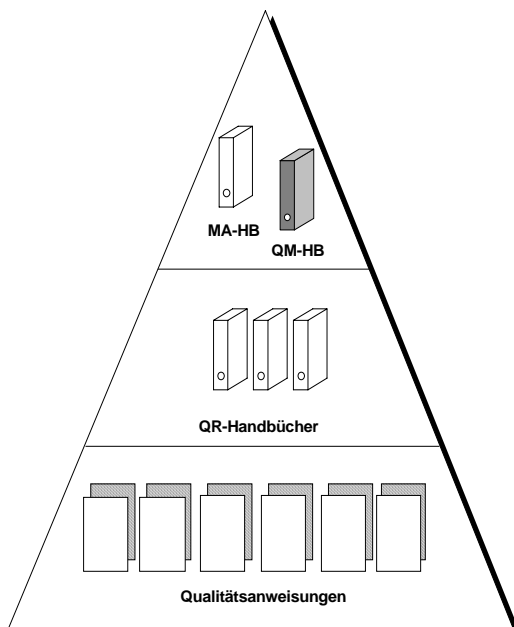
Als eine der wichtigsten prozessbegleitenden Massnahmen stellen wir die Qualität auf die oberste Stufe, denn nur durch sie können wir konkurrenzfähig bleiben und am Weltmarkt bestehen. Wir verstehen das umfassende Qualitätsmanagement als Führungsphilosophie und Betriebsmethodik und konzentrieren uns auf kontinuierliche Prozessverbesserung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse und Optimierung von Arbeitsprozessen, was zu höherer Effizienz führen soll.

Dies erfordert regelmässige und konsequente Erfüllung der Kundenanforderungen und -erwartungen an unsere Produkte und Dienstleistungen, wobei Leistungsmerkmale, Sicherheit, Zuverlässigkeit, Eignung zum vorgesehenen Gebrauch, die Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten und eine geringe Umweltbelastung wichtige Schlüsselkriterien sind. Nur die Summe dieser Qualitätsmerkmale gibt unseren Kunden die geforderte Sicherheit, unabhängig davon, ob der Einzelne unsere Produkte vertreibt, installiert oder selbst benutzt.

Durch gut ausgebildete Mitarbeiter, ein motiviertes Team, klare und übersichtliche Abläufe und ein gut funktionierendes Qualitätssystem erreichen und unterhalten wir einen hohen Qualitätsstandard. *Nachstehend eine Kurzfassung unserer Qualitätshierarchie aus unserem QM-HB.*

Unsere Firma ist nach ISO 9001/EN 46001 zertifiziert.

**Qualität vom Lieferanten bis zum Kunden after Sales**



**Mitarbeiter-Handbuch (MA-HB)**

Grundsätze und Regelungen zur Geschäftsführung

**Qualitätsmanagement-Handbuch (QM-HB)**

Grundsätze, Aufbau- und Ablauforganisation, betriebsumfassende Zusammenhänge, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

**Qualitätsrichtlinien-Handbücher (QR-HB)**

Prozessbeschreibungen und Schnittstellen-Regelungen

**Qualitätsanweisungen (Interne Dokumente)**

Produkt- oder prozessbezogene Detail-Anweisungen

**Qualitätsmanagement-Handbuch**

Das Qualitätsmanagement-Handbuch (QM-HB) beschreibt das Qualitätsmanagement-System der SRM in den Grundzügen und nennt die Zuständigkeiten für das Durchführen der einzelnen Tätigkeiten. Es ermöglicht damit den Prozessverantwortlichen und den Führungskräften das Realisieren und Aufrechterhalten der erforderlichen Qualitätssicherungsmassnahmen.

**Qualitäts-Richtlinien (-Handbücher)**

In den Qualitäts-Richtlinien werden Prozess- und Schnittstellen-Regelungen zum Durchführen der Qualitätssicherung zusammengefasst. Sie können auch Hinweise auf andere qualitätsrelevante Festlegungen wie beispielsweise Normen, Führungsweisungen etc. enthalten. Solche Richtlinien schaffen die Grundlage zum Ausarbeiten detaillierter Anweisungen für qualitätsbezogene Tätigkeiten von der Entstehung eines Produktes, während der Nutzung bis hin zu deren Entsorgung.

**Qualitätsanweisungen**

Darunter verstehen wir alle qualitätsbezogenen produkt- und prozessbezogenen Detailanweisungen, wie sie im ganzen Qualitätskreis für das Planen, Entwickeln, Herstellen, Betreuen und Entsorgen eines Produktes notwendig sind. Es handelt sich also um Prüfanweisungen, Arbeitsanweisungen, Prüf- und Messvorschriften, Fertigungspläne, Fabrikationszeichnungen, Elektroschemata, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Formulare, Checklisten etc.

**Qualitätsaufzeichnungen**

Jedes unserer gefertigten Geräte wird durch eine Qualitätsaufzeichnung dokumentiert und soll rückblickend - auch zur Abwendung von Produkthaftpflichtfällen - für eine vorgesehene Zeitspanne als Beweis dienen, dass die Produkte die vorgegebenen Forderungen erfüllen, die Verfahren und Prozesse beherrscht werden und das Qualitätsmanagement-System in allen Prozessen - von der Entstehung, über die Nutzung bis zur Entsorgung eines Produktes - korrekt angewendet wurde. Zudem dienen sie zur wirtschaftlichen Fehlerbehebung und zur Einleitung präventiver Korrekturmassnahmen.

**C. Prozesse und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt**

Messeteilnahmen dienen uns nicht nur als Ausstellungs- und Präsentationsplattform, wir beobachten auch unsere Mitbewerber, die Märkte, allfällig konkurrenzierende Produkte und mögliche Trends der gesamten Markt- und Produktentwicklung. Dazu dienen auch Kundengespräche, wir hören Ihnen zu und stellen deren Bedürfnisse und Anforderungen an Produkten und Serviceleistungen fest. Diese gezielten, systematischen Beobachtungen analysieren wir zuhause in einem Entwicklungsgremium ganz im Sinn einer Qualitätssicherstellung.

Dem Marketing obliegt die Aufgabe, eine Marketingstrategie zu entwickeln, die uns am Markt erfolgreich auftreten lässt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse der Probleme und Bedürfnisse der Kunden, insbesondere ihre Erwartungen an die Produkt- und Serviceleistungen, dienen zur Findung der Produktidee für den Entwicklungsprozess.

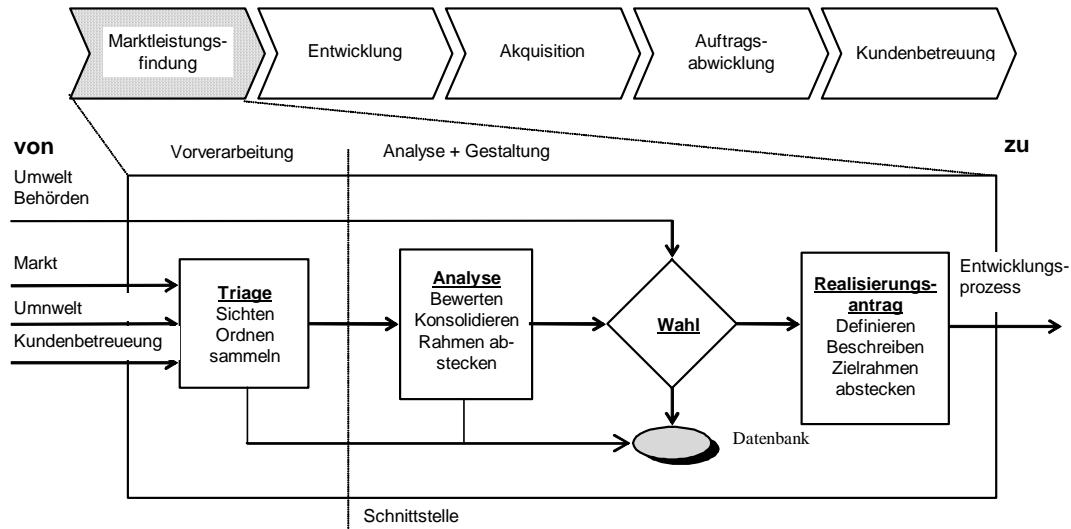
Gerade amerikanische Spitalverbände warten mit guten Anregungen auf, manchmal sind es schon fast Forderungen an künftige Geräte. Durch unser Eintreten auf solche Erfordernisse konnten wir auch schon einen grösseren WHO-Auftrag im 1999 gewinnen.

Zurzeit sind wir bemüht, Anpassungen unserer Geräte für den ostasiatischen Raum resp. auf die unsere Geräte bedienenden Personen vorzunehmen, da diese generell nicht so gross gewachsen sind wie in Europa und Amerika. Da wir im Servicebereich wegen fehlender Erfahrungen etwas hinten nach hinken, haben wir uns mit externen Servicepartnern zusammengeschlossen.

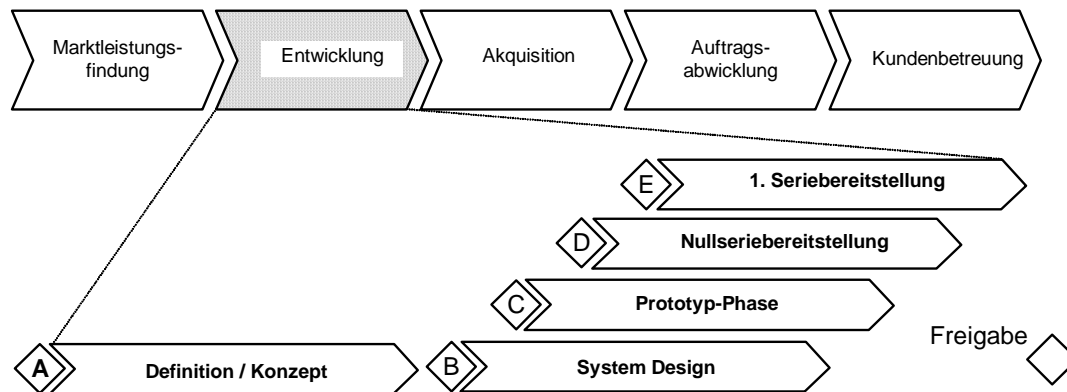
*Anschliessend folgt ein Auszug aus unserem Qualitäts-Handbuch mit der schematischen Übersicht der drei Hauptprozesse „Marktleistungsfindung“, „Entwicklung“ und „Akquisition“*



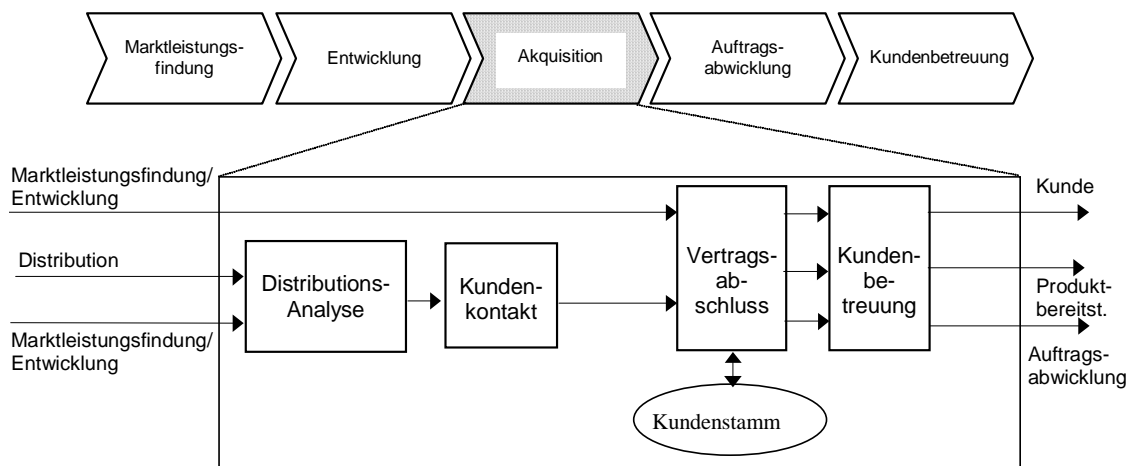
**Marktleistungsfindungsprozess**



**Entwicklungsprozess**



**Akquisitionsprozess**



**D. Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut**

Durch Beherrschen des Auftragsabwicklungsprozesses wollen wir erreichen, dass in allen Abwicklungsphasen unterlagen- und damit anforderungskonforme Produkte entstehen. Qualitätsprüfungen und -erprobungen an geeigneten Punkten während den Abwicklungsphasen sollen die Sicherheit der Prozesse und damit die Kontinuität von Abläufen für eine optimale Gesamtwirtschaftlichkeit gewährleisten. Ihre dokumentierten Ergebnisse stellen die Grundlage zur Qualitätslenkung und für Freigabe-Entscheide dar.

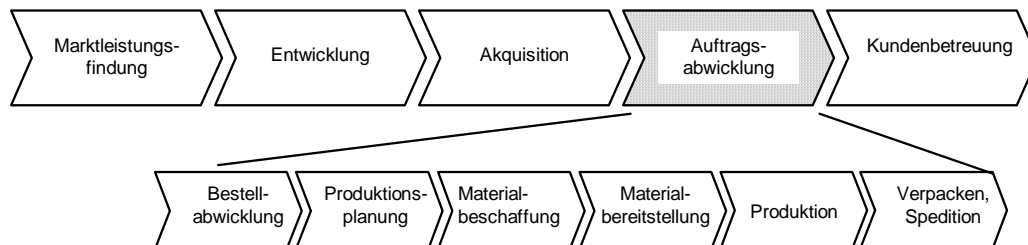
Um erfolgreich ein Produkt vertreiben zu können, muss sorgfältig geplant werden, auf welchen Wegen man das Produkt im Markt anbietet und wie Kundenkontakte gepflegt werden.

Generell sind die allgemeinen Lieferbedingungen der SRM-Gruppe verbindlich. Bei weitergehenden Leistungen (z.B. Serviceverträge) werden spezielle Kundendienstverträge als Zusatzverträge abgeschlossen. Werden mit dem Abnehmer Kundendienstleistungen für die Zeit nach der Auslieferung vereinbart, so sind diese Bestandteil des Vertrages (z.B. Projektierung, Montage, Test, Inbetriebnahmen etc.).

Die Schulungsverantwortlichen erarbeiten Schulungsunterlagen und -Kurse für die Installation und den Betrieb unserer Produkte. Sie bieten die Schulungsleistungen nebst unseren Kunden auch konzerneigenen Mitarbeitern an. Periodisch nehmen auch Produktionsverantwortliche teil, öfters konnten Kleinigkeiten im allgemeinen Handling bereinigt werden.

*Hier der schematisch abgebildete Hauptprozess „Auftragsabwicklung“ aus dem QM-Handbuch*

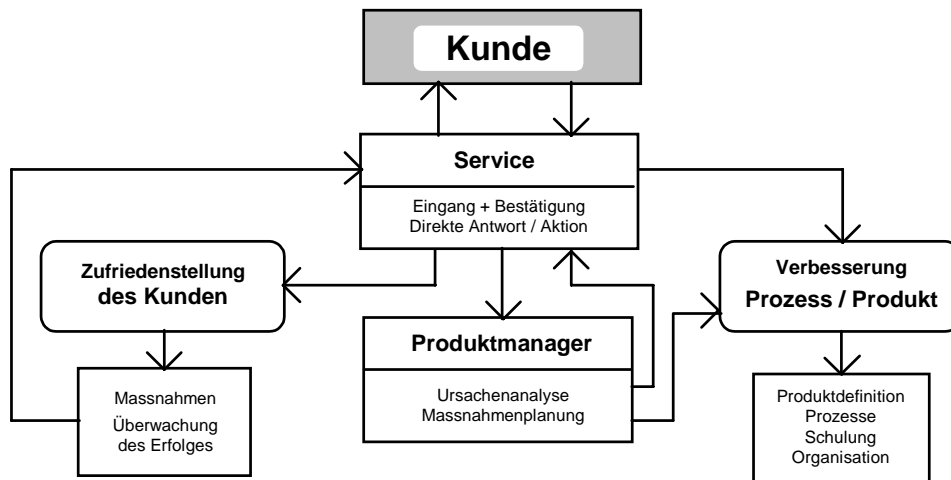
**Auftragsabwicklungsprozess**



**E. Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft**

Im Kundenbetreuungsprozess wird primär eine gesicherte Nutzung der Produkte während einer vorgesehenen Zeitspanne beabsichtigt. Darüber hinaus ermöglicht eine geschickt dokumentierte Rückinformation aus dem Einsatzverhalten den Nachweis der Qualitätsziel-Erreichung. Sie kann Anstösse für Verbesserungen an bestehenden und künftigen Produkten und Verfahren sowie für eine wirksamere Logistik geben. Im weiteren ist die Möglichkeit geboten, aus wirklichen Zuverlässigkeits-Merkmalwerten Erfahrungen über Verfügbarkeit, mittlerem Ausfallabstand und mittlerer Lebensdauer einzubringen, was wir jedoch bis jetzt noch zuwenig effizient nachführen.

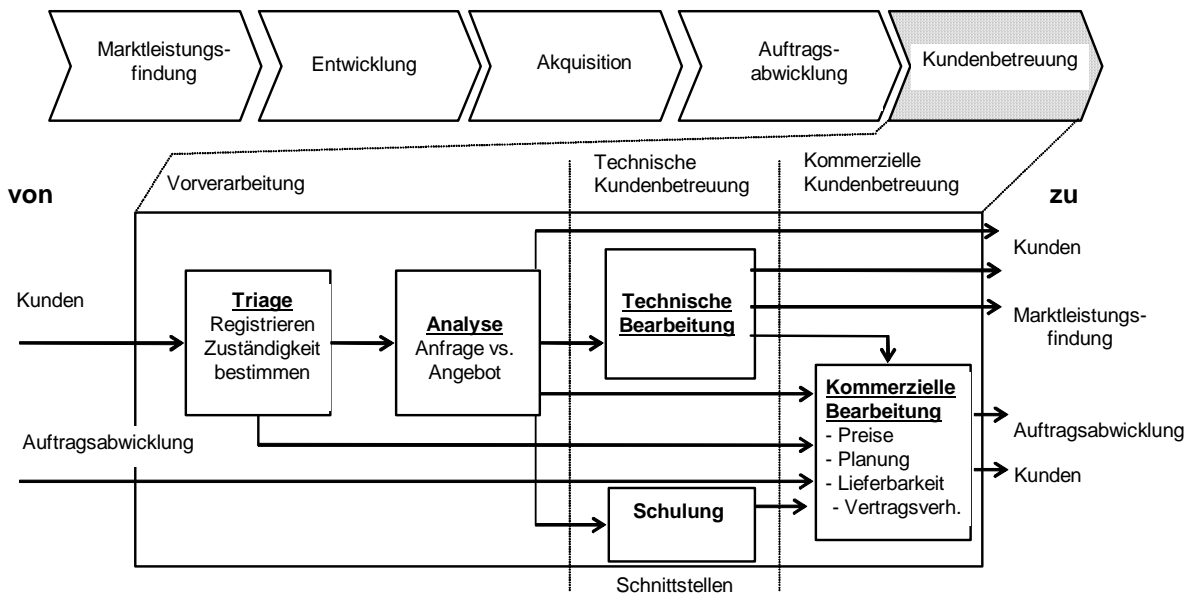
Im Fall von Kundenbeschwerden dient uns das unternehmensweite Verfahren zur Behandlung von solchen als Mittel, die Achtung der Kunden und einen guten Ruf zu gewinnen und zu erhalten. Da jeder Mitarbeiter von Kunden mit einer Beschwerde angesprochen werden kann, ist eine transparente Kommunikation und eine schnell reagierende Organisation zur Behebung des Kundenproblems und Bereinigung der Ursachen ein Antriebsmittel zur ständigen Verbesserung.



Sollte sich nach der Markteinführung eines Produktes herausstellen, dass es mit wesentlichen Fehlern behaftet ist, so drängen sich entsprechende Massnahmen auf. Ein Produktrückzug vom Markt würde durch den verantwortlichen Produkt-Manager zusammen mit dem Qualitätsbeauftragten entschieden. Der Produktmanager plant die Aktion, stellt den Informationsfluss von und zum Kunden sicher und leitet die Durchführung. Seine Aufgabe ist es auch, die zurückgezogenen Produkte fachgerecht reparieren oder entsorgen zu lassen.

*Hier der schematisch abgebildete Hauptprozess „Kundenbetreuung“ aus dem QM-Handbuch*

**Kundenbetreuungsprozess**



Bestehende und potentielle Kunden werden nach Möglichkeit sehr engagiert betreut. Nebst dem halbjährlichen Versand unserer Kundenzeitschrift „SRM-Insight“ mit den neusten Produkthinweisen und Erfahrungsberichten erkundigt sich der zuständige Kundenbetreuer periodisch nach Zufriedenheit und Einsatz unserer Geräte. Strategisch wichtige Kunden werden mitunter persönlich besucht und an Veranstaltungen eingeladen. Beispielsweise wurden die unserer SRM-Gruppe gut gesinnten Dr. L. Berliner und Dr. J. Monohoe vom Staten Island University Hospital schon an unser Betriebsfest eingeladen, Ihnen haben wir einige Kundenanfragen zu verdanken.

## **6. KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE**

### **A. Messergebnisse über die Wahrnehmung**

In regem Kundenkontakt werden diese beiläufig über ihre Zufriedenheit der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stellen unserer Firma befragt, ohne dass dies mit formalem Charakter durchgeführt wird. So erhalten wir wertvolle Rückmeldungen, wie wir auftreten und bei Kunden und Interessenten ankommen.

Wir kennen unser Image und sind uns bewusst, dass wir uns noch verbessern können. Es ist allgemein gut, wir werden als visionäre und innovative Unternehmung wahrgenommen, die gelegentlich mehr Zeit zur Problemlösung benötigt als vorgesehen. Unsere Produkte sind qualitativ und visuell auf hohem Niveau, der Kunde erzielt einen grossen Nutzen und realisiert rasch Kosteneinsparungen von bis zu 25% gegenüber konventionellen Geräten. Unser Verkaufs- und Installationspersonal scheint generell gut ausgebildet und höflich, ebenfalls überzeugen auch die durchgeführten Schulungen, leider genügen die Dokumentationen nicht in jedem Fall.

Einzelne Spitäler haben nach der Erstinvestition (oft ein heute nicht mehr angebotenes ddR-Multi) bereits ein zweites oder drittes Gerät (ddR-Chest oder ddR-Modulaire) im Einsatz oder in Auftrag gegeben. Auch die Gewinnung von ganzen Spitalverbände in den USA spricht offensichtlich für grosse Kundenzufriedenheit.

### **B. Leistungsindikatoren**

Kundenzufriedenheit messen wir mittels Beobachtung des Verhaltens sowie Beantwortung einzelner Standardfragen. So kontaktieren uns knapp 40% der einen Vertrag abschliessenden Interessenten aufgrund von Empfehlungen, 26% treten an Messen (RSNA - Chicago, ECR - Wien) mit uns in Kontakt. Fast gleich viele Vertragsabschlüsse (25%) erfolgen aufgrund unserer eigenen Vertreterbesuche in Spitälern oder Röntgenzentren. Gerade hier erhoffen wir uns durch 3 neu eingestellte Aussendienstmitarbeiter in den USA weiteres Potential.

Momentan wird etwa 1,6 Fachbericht pro Monat als mindestens ½-seitiger Expertenbericht (nicht Werbung) abgedruckt, erhoben in den 20 meistverbreiteten Health Care Fachzeitschriften.

Unsere Geräte sind recht zuverlässig, trotzdem müssen nach Übergabe der Geräte in 12 von 100 Installationen Nachbesserungen mit über 4 Std. Arbeitsaufwand betrieben werden, vor 2 Jahren waren es noch 37. Ursachen sind meistens Software-Schnittstellen-Probleme.

Die über die letzten 3 Jahre stets steigende Referenzquote zeigt uns, wie viele Kunden unserer Röntgengeräte nach einem Einsatz von etwa 6 Monaten uns als Referenzspital zur Verfügung stehen würden. Im letzten Quartal waren es 2,3 von 10, wobei zu beachten ist, dass ein Referenzspital jährlich mit etwa 8-12 Besuchen und ca. 16-20 Mannarbeitstagen rechnen muss, die Entschädigung ist recht bescheiden.

Die Kundenbindung scheint angesichts von Nachfolgaufträgen recht gut, sie ist für uns noch wenig aussagekräftig, die ersten installierten Modelle stehen auch heute noch im Einsatz, mit Ersatzinvestitionen ist ab etwa 2009 zu rechnen und unsere Mitbewerber sind erst seit gut 2 Jahren mit digitalen Geräten auf dem Markt. Auch die durch uns ersetzten Geräte dienen nicht als Indikator, da sie der analogen Technologie zugeordnet sind.

## **7. MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE**

### **A. Messergebnisse über die Wahrnehmung**

Bei uns arbeiten heute mehrheitlich motivierte Mitarbeiter, von den etwa 90 Mitarbeitern sind 46 seit mehr als 2 Jahren bei SRM, 21 bereits über 5 Jahre. Im Vergleich zu früheren Jahren ist die Steigerung von 31 auf nunmehr 46 Mitarbeitenden als Erfolg zu werten.

Für uns auch ein Zeichen der Mitarbeiterzufriedenheit sind die Anzahl Teilnahmen an Anlässen, die durch den Betrieb, resp. die Sport- und Kulturgruppe der SRM organisiert werden. An den organisierten Anlässen nehmen durchschnittlich 28% unserer Belegschaft teil, wobei es je nach Art der Veranstaltung variiert.

### **B. Leistungsindikatoren**

Einer unserer deutlichsten Indikatoren ist die immer noch zu hohe Fluktuationsrate. Nachdem sie Ende der 90-er Jahre um 85% lag, sank sie zwischenzeitlich auf knapp 30%, heute bewegen wir uns um 36%. Gründe waren vor allem die sehr angespannte finanzielle Lage und die stark von visionärer Veränderungs- und Wachstumsphase geprägte Kultur. Heute stehen vor allem das angenehme Betriebsklima und der kollegiale Zusammenhalt unter langjährigen Mitarbeitern im Vordergrund. Austrittsgründe sind meistens auf nicht genügend befriedigte Saläransprüche oder Abwerbung durch Arbeitgeber zurückzuführen, meistens sind es Neueingetretene, die uns früh wieder verlassen. Hier sind wir um weitere Verbesserungen bemüht, in der Umsetzung noch nicht ganz erfolgreich.

Abwesenheiten wegen Krankheit oder Unfall reduzierten sich, heute fehlt ein Mitarbeiter durchschnittlich während 14,4 Stunden pro Jahr, letztes Jahr waren es 24,6 Stunden, da 3 Mitarbeiter auf einer Geschäftsreise verunfallten. Unser mittelfristiges Ziel liegt bei unter 12 Stunden.

Unsere F&E-Abteilung bringt in Zusammenarbeit mit den Produkt- und Marketing-Managern immer wieder Neuerungen im verbesserten Handling von Patienten auf den Markt, wie zB. die erweiterten Basisgeräte (Bezeichnung „Plus“) oder einen fahrbaren, seitlich verschiebbaren Röntgentisch.



ddRCombi<sup>®</sup> Plus FP



ddRFormula<sup>™</sup> Plus

## **8. GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE**

### **A. Messergebnisse über die Wahrnehmung**

Noch vor etwa 8 Jahren wurden wir in der Gegend vor allem aufgrund unserer schlechten Zahlungssituation stark wahrgenommen, diese Situation hat sich aber kontinuierlich gebessert. Heute ist es eher ruhig um unsere Firma, trotzdem kennt man uns als mittlere KMU. Da wir nicht mehr an der Börse in USA kotiert sind, gibt es auch keine Aktienstürze mehr, welche die lokale Presse stets gebührend zu kommentieren pflegte.

Zur Verbesserung unseres Images trugen vor allem der im Jahr 2001 durchgeführte Tag der offenen Türen sowie diverse Informationsveranstaltungen in lokalen Krankenhäusern bei. Die allgemeine Öffentlichkeit hat verstanden, dass unsere Strahlenbelastung in den Geräten laufend verbessert wird, dass diese wesentlich tiefer liegt als bei konventionellen Röntgengeräten liegt und innerhalb unserer Unternehmung keine Strahlung entweichen kann. Die finanzielle Gesundheit und damit verbesserte Zahlungsmoral trägt zur Vergangenheitsbewältigung bei.

In Sachen Marketing sind wir kaum in der Öffentlichkeit wahrzunehmen, eher in Fachkreisen. Abgesehen von eigenen Stelleninseraten oder unseren dezent beschrifteten Geschäftsfahrzeugen fallen wir kaum auf. Einzig die eher aktive Rolle unseres Geschäftsführers in der regionalen Wirtschaftsförderung kann gelegentlich zu Gesprächsstoff über unsere Unternehmung führen.

Unsere Abfallsortierung und -entsorgung resp. Wiederverwertung oder Vermeidung von Abfall, Respektvoller Umgang mit vorhandener Energie, Chancengleichheit für Frauen und Männer, Anbieten von Ausbildungsplätzen, vereinzelt Krippenplatzmöglichkeiten sowie raucherfreien Arbeitsplätzen geschehen eher unauffällig und sind für uns mittlerweile selbstverständlich; wir führen keine Statistiken darüber.

### **B. Leistungsindikatoren**

Wie sich unsere Unternehmung im Umgang mit Behörden, Ämtern, Öffentlichkeit etc. zu verhalten hat, ist in einem kurzen Skript abgefasst. Generell wollen wir freundlich, bestimmt und wohlwollend informieren, für unvorhergesehene Fälle ist unsere Kommunikationsbeauftragte resp. die Geschäftsführung zuständig. Für Zertifizierungen steht der Qualitätsverantwortliche ein.

Wie und was die Öffentlichkeit über unsere Firma spricht, diskutieren wir in den Management Reviews. So stellen wir fest, dass früher wahrgenommene Anspielungen auf unsere damals kritische finanzielle Lage fast verstummt sind, die Personalpolitik liefert auch kaum Gesprächsstoff. Dafür fällt uns vermehrt auf, dass erfolgreiche Abschlüsse von Gerätelieferungen an Spitalverbänden wahrgenommen werden, wir publizieren diese auf unserer Homepage.

Auszeichnungen für den schönsten Stand an einer Messe, wie 1999 an der RSNA, auf die wir vor Jahren sehr stolz waren, erhalten wir heute nicht mehr, da wir uns unseren finanziellen Mitteln angepasst haben. Kürzlich erhielten wir die von Frost & Sullivan vergebenen „Best Product Value Award“ (2004) sowie den „Best Niche Player of the year“ (2002). Stolz sind wir auf den 2001 von der Albert Köchlin Stiftung (AKS) verliehenen Award „Environment Protection (Sustainability)“

**9. SCHLÜSSELERGEBNISSE**

**A. Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen**

Finanzielle Kennzahlen SRM-Gruppe:

| TUSD                     | Plan 2006 | 2005    | 2004    | 2003    | 2002     |
|--------------------------|-----------|---------|---------|---------|----------|
| Net Sales                | 39'260    | 34'151  | 28'198  | 22'030  | 17'296   |
| Gross Profit             | 12'440    | 10'732  | 7'673   | 5'530   | 3'767    |
| Margin (in % net Sales)  | 31,7 %    | 31,4 %  | 27,2 %  | 25,1 %  | 21,8 %   |
| Operating Profit /(loss) | 4'670     | 2'769   | (347)   | (2'481) | (5'579)  |
| Net Income /(loss)       | 1'225     | (1'386) | (4'426) | (7'638) | (11'178) |
| Total Assets             | 28'019    | 28'072  | 27'688  | 27'953  | 28'364   |
| Total Liabilities        | 21'989    | 21'208  | 21'555  | 20'493  | 20'890   |

Nicht-finanzielle Kennzahlen SRM Schweiz:

|                              |         |         |         |         |         |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mitarbeiter                  | 90      | 88      | 83      | 86      | 79      |
| Abwesenheit in Std./Jahr     | 14.4    | 24.6    | 17.5    | 19.2    | 19.4    |
| Fluktuation                  | 36 %    | 35 %    | 30 %    | 34 %    | 46 %    |
| Produzierte Geräte           | 157     | 131     | 108     | 84      | 65      |
| D'schnittl. Gerätepreis (\$) | 237'500 | 241'450 | 251'860 | 269'400 | 305'000 |

**B. Schlüsselleistungsindikatoren**

Finanziell SRM Schweiz: Investiert wird sparsam, aber da wo sinnvoll und notwendig, der finanzielle Bedarf bewegt sich im Rahmen der jährlichen Abschreibungen. Der Inventarwert soll unter 4 Mio. USD sinken, kürzere Lagerstandzeiten bis zu Just-in-time werden angestrebt. Unsere R&D-Abteilung soll durchschnittlich. 1 neues Gerät pro Jahr entwickeln und zur Marktreife führen, Priorisierung wird an den Strategiegesprächen festgelegt.

| TUSD                    | Plan 2006     | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Investments             | 1'140         | 1'294         | 962           | 966           | 980           |
| Depreciation            | 1'370         | 1'418         | 1'255         | 1'328         | 1'385         |
| Inventory               | 4'290         | 4'343         | 4'682         | 5'426         | 5'283         |
| Research & Development  | 1'450         | 1'429         | 1'611         | 1'842         | 1'576         |
| Zahlungsmoral Debitoren | Due + 12 days | Due + 19 days | Due + 26 days | Due + 34 days | Due + 32 days |

**Nicht-finanziell SRM-Gruppe:** Dank weltweiter Messepräsentation und professionellerem Vorgehen steigern wir die für uns interessanten Kontakte (Tagesdurchschnitt / 30% -Quote). Die Anzahl Mensa-Mitglieder bezeichnen intelligente, hochbegabte Mitarbeitende in unserem Betrieb.

|  |           |          |          |         |        |
|--|-----------|----------|----------|---------|--------|
| Alleiniger digitaler Anbieter (Anz. Mitbewerber)                   | Nein / 3  | Nein / 2 | Nein / 2 | Ja      | Ja     |
| Fehlerraten (Aufwand zur Behebung > 4 Std.)                        | Max. 10 % | 12 %     | 23 %     | 37 %    | 39 %   |
| Messebesuche / -tage   | 5 / 29    | 4 / 26   | 4 / 26   | 3 / 20  | 2 / 16 |
| Interessierte Kontakte an Messen pro Tag                           | 30        | 26       | 25       | 21      | 24     |
| Mitarbeitende Mensa-Mitgl.   | 3         | 2        | 2        | 2       | 3      |
| Eingereichte / umgesetzte Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern | > 50 / 20 | 54 / 12  | 42 / 14  | 46 / 11 | 36 / 8 |

Im finanziellen Bereich veröffentlicht unsere Unternehmung seit der Übernahme durch die Investmentgesellschaft im 2002 sehr vorsichtig und sparsam, die vorstehenden Zahlen sind akzeptiert.

Ich verzichte auf die Aufführung von weiteren Kennzahlen, da sie entweder erst seit 2 Jahren erhoben werden oder weil sie nicht sehr zuverlässig sind, wir müssen diese neu definieren, allenfalls anpassen.

