

Globale Beschaffungsstrategie medizinischer Instrumente

Studiengang: EMBA International Management

Die sich stetig verändernden Marktbedingungen zwingen einen Schweizer Hersteller von Medizinprodukten, seine Beschaffungsstrategie für Instrumente neu global zu definieren.

1

Ausgangslage

Der Hersteller von Medizinprodukten mit verschiedenen Produktionsstandorten in der Schweiz und in Europa verkauft seine Produkte seit Jahren weltweit sehr erfolgreich. Das Marktumfeld weist immer noch ein Wachstum von über 6% auf. Die Haupttreiber für das Wachstum sind die demografischen und ökonomischen Entwicklungen.

Demgegenüber wird der Preiszerfall der letzten 20 Jahre auch in Zukunft anhalten. Erschwerend kommt dazu, dass sich die regulatorischen Anforderungen stetig verschärfen, was bei allen Herstellern zusätzliche Mehrkosten verursacht. Dieser Faktor wirkt sich auf die Time-to-Market für neue Produkte, auf die Kosten und das Produktsortiment aus. Aufgrund dieser Herausforderungen ist es umso wichtiger eine geeignete Beschaffungsstrategie auszuwählen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bestehen. Die Eigenfertigung der Instrumente ist standortbedingt sehr kostenintensiv. Hier bietet sich mit einer geeigneten Beschaffungsstrategie ein grosses Einsparpotential.

Vorgehen

Um die bestmöglichen Beschaffungsquellen zu evaluieren, wurde ein repräsentatives Teilesortiment erstellt und anschliessend weltweit ausgeschrieben. Die gewonnenen Daten wurden den internen Produktionskosten gegenübergestellt. Anhand der umfangreichen internen und externen Analysen wurden verschiedene Lösungsvarianten erarbeitet. In der Nutzwertanalyse wurden diese Lösungsansätze bewertet und mithilfe der quantitativen Analyse das Potential für die nächsten fünf Jahre ermittelt. Der anschliessende Business Case erarbeitet die zwei finalen Varianten bis 2021.

In der Risikoanalyse werden Aspekte wie Technologie, Verfügbarkeit, Qualität, Service, kulturelle Unterschiede, finanzielle und politische Stabilität, Vertragsrisiken und Elementarrisiken untersucht. Die aus der Risikoanalyse gewonnenen Erkenntnisse wurden mit entsprechenden Massnahmenempfehlungen in den Implementierungsvorschlag aufgenommen.

Ergebnisse

Die durchgeführte Beschaffungsmarktanalyse zeigt grosse Einsparpotentiale zu den bestehenden Herstellkosten auf, und dies nicht nur in «low-labor-cost countries» wie China und Indien. Nebst den zu erwartenden deutlichen Einsparungen aufgrund der tieferen Lohnkosten zeigte sich, dass die grossen globalen Lohnproduzenten aufgrund ihrer Grösse und den damit möglichen Synergieeffekten weitere Kostenvorteile erwirtschaften.

Anstelle des Einkaufs einzelner Instrumententeile zeigte die Analyse zusätzlich die Option auf, die Instrumente auch komplett, d.h. nicht als Halbfabrikate, einzukaufen. Dieses Vorgehen bietet folgende Vorteile: Die bestehende Anzahl der Lieferanten kann markant reduziert werden, die Eigenfertigung entfällt und das zu bewirtschaftende Artikelsortiment wird massiv minimiert. Als Folge davon können zusätzlich Einsparpotentiale im internen organisatorischen Bereich generiert werden.

Globale Beschaffungsstrategie

Mit der neuen globalen Beschaffungsstrategie wird der Fokus auf ein paar wenige Lieferanten gelegt, die alle bereits grosses Know-how haben und weltweit an mehreren Standorten produzieren. Dies verringert auch das Risiko eines Lieferausfalls, da man die Möglichkeit hat, auf ein Zweitwerk des Lieferanten auszuweichen. Der Grossteil der Instrumente wird zukünftig in Fernost produziert werden. Die geplante Umsetzung der globalen Beschaffungsstrategie für Instrumente wird bis ins Jahr 2021 dauern.

Mit dieser Strategie sind die Voraussetzungen gegeben, auch zukünftig auf die wachsenden Anforderungen im Medizinproduktemarkt adäquat reagieren zu können.



Remo Fluri

+41 79 796 13 30

remo.fluri@gawnet.ch