

Strategische Optimierung einer Business Unit der Firma DePuy Synthes

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

Mit der Kostenfokussierung im Gesundheitswesen steigt der Kostendruck bei Unternehmen in der Medizinaltechnik-Branche weltweit an - so auch bei der Firma DePuy Synthes. Geeignete Produktionsphilosophien sind ein entscheidender Faktor, um in den Zielgrössen signifikante Vorteile zu realisieren und die langfristige Sicherung eines Standortes zu gewährleisten. Dies erfordert adäquate Projekte und die kontinuierliche und konsequente Optimierung der Produktionsprozesse.

Ausgangslage

Seit 1959 sorgt der amerikanische Konzern für das Wohlbefinden der Menschen in der Schweiz und hat damit einen wichtigen Stellenwert hierzulande eingenommen. Das Geschäftsfeld «Medical Device» umfasst orthopädische Produkte und Dienstleistungen. Durch das historische Wachstum - getrieben von Firmenfusionen - fertigen heute verschiedene Produktionsstandorte und externe Partner identische Produkte. Um dem Kostendruck entgegenzuwirken, reifte für die weltweit angesiedelten Produktionsstandorte ein neues Betriebsmodell: Durch Harmonisierung und Standardisierung der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen soll die Effizienz besonders in der Fertigung ausgeschöpft werden. Für das «Produktportfolio B» verfügt der hiesige Produktionsstandort über eine automatisierte Fertigungstechnologie, die branchenweit Massstäbe hinsichtlich Wettbewerbsvorteile setzt. Folglich wurde das Potenzial zur Realisierung von Grössenvorteilen durch die Skalierbarkeit des neuen Fertigungskonzepts angedacht.

Zielsetzung

Das übergeordnete Ziel bestand darin, dem Werksleiter aufzuzeigen, wie der bestehende Prozess optimiert und mit welcher Produktionsstrategie die durchschnittlichen Herstellkosten reduziert werden können, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes weiter auszubauen und langfristig zu sichern. Die Ausarbeitung der Prozessoptimierung soll nach Gedanken des Lean Management und die künftige Produktionsstrategie basierend auf den Standortfaktoren und dem oben erwähnten Betriebsmodell erfolgen.

Vorgehen und Ergebnisse

Nach eingehender Situationsanalyse vermittelte der Status quo einerseits die gegenwärtigen Herausforderungen in der Praxis und andererseits eröffnete es neue Perspektiven für den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes:

- Unter Anwendung des Wertstromdesigns sind technische sowie organisatorische Verbesserungspotenziale im Wertstrom lokalisiert und durch Best-Practice Massnahmen im Soll-Zustand dargestellt. Die Betrachtung fokussiert sich auf die von Taiichi Ohno definierten Verschwendungsarten nach Lean Production.
- Mit der Evaluation der zukünftigen Produktionsstrategie sind Massnahmen zur Eliminierung der gegenwärtigen Schwachstellen und das Potenzial zur Nutzung der strategischen Schlüsselfaktoren des Standortes erstellt. Die zugrundeliegenden Forschungsergebnisse des «Boston-Effekts» konnte am Beispiel der betrachteten Business Unit nach firmeninternen Berechnungen abgebildet werden.

Fazit

Die grundlegenden Analysen zeigen, dass der Standort mit den vorhandenen Fähigkeiten und dem Technologievorsprung über beste Voraussetzungen verfügt, sich zu einem Kompetenzzentrum innerhalb der Firma zu etablieren und das «Produktportfolio B» langfristig zu sichern.

Handlungsempfehlung und Ausblick

Als erste Handlungsmassnahme ist die Umsetzung der Prozessverbesserung anzugehen. Ganz nach dem Motto «Stillstand ist Rückschritt» gilt es, sich nicht auf dem Erfolg auszuruhen, sondern den Fertigungsprozess stets zu hinterfragen und mit geeigneten Massnahmen zu optimieren. Zur langfristigen Standortsicherung empfiehlt sich die Umsetzung der erarbeiteten Stossrichtung, um die Auslastung vorhandener Kapazitäten auszuschöpfen. Basierend auf dieser Effizienzsteigerung werden Grössenvorteile ausgenutzt, wodurch der Produktionsstandort in der Schweiz langfristig attraktiv bleibt.



Valon Frrokaj
079 226 13 93
frrokaj.valon@gmail.com