

Strategie zur Bewältigung des Wachstums

Studiengang : MAS | Vertiefung : MAS Medizintechnik

Die Firma Moser-Baer AG konnte in den letzten Jahren fortlaufend im Bereich der Medizinaltechnik die Produktion erweitern. Die Firma ist heute an einem Punkt angelangt, an welchem ein weiteres Wachstum ohne bauliche Massnahmen nicht möglich erscheint. Um dennoch den Warenausstoss zu erhöhen, soll eine Strategie zur Bewältigung des Wachstums eruiert werden.

Ausgangslage

Die Firma Moser-Baer AG hat heutzutage ein gut aufgestelltes Kundennetzwerk, welches rund um den Globus reicht. Die Angebotsanfragen sowie die Bestellungen stiegen in den letzten Jahren von Quartal zu Quartal an. Dies hat in der heutigen Situation einen direkten negativen Einfluss auf die Lieferzeit und führt bei manchen Kunden dazu, dass sie die Aufträge an unsere Konkurrenten vergeben. Zusätzlich würden sich durch die wachsende Branche der Medizinaltechnik und die aktuelle Wirtschaftslage viele zusätzliche Märkte öffnen lassen.

Die Maschinenhallen der Firma sind bis auf den letzten Quadratmeter mit hochmodernen Maschinen ausgestattet. Diese sind grösstenteils rund um die Uhr, 6-7 Tage pro Woche, in Betrieb. Kurzfristig ist es deshalb nicht möglich, weitere interne Kapazitäten mittels zusätzlichen Maschinen auszubauen.

Vorgehen

Zuerst dient eine Ist-Analyse dazu, die aktuelle Situation der Moser-Baer AG zu widerspiegeln. Diese Analyse beinhaltet eine Begutachtung der Auslastung der verschiedenen internen Prozesse sowie die Dauer der externen Prozesse. Durch die Berechnung der Gesamtanlageneffektivität wird die prozentuale Auslastung der verschiedenen CNC-Maschinen eruiert. Weiter soll die Durchführung einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen, sowie die Chancen und Gefahren aufzeigen, welche die Moser-Baer AG besitzt beziehungsweise welchen sie ausgesetzt ist. Die Kombination der internen Faktoren (Stärken und Schwächen) mit den externen Faktoren (Chancen und Risiken) ist ein wichtiger Grundstein für die spätere Strategie.

Anschließend wird mit der kundenbasierten ABC-Analyse dargestellt, welcher jährliche Umsatz mit welcher Anzahl an Kunden erarbeitet wird. Dadurch wird veranschaulicht, welche potentielle Gefahr in Bezug auf die Abhängigkeit der top Kunden besteht.

Nach Abschluss der drei Analysen über die Firma Moser-Baer AG wird mit Hilfe eines Teams der Grundstein für drei mögliche Strategien gelegt.

Folgende Strategien haben sich herauskristallisiert:

- Strategie 1 "Optimieren Fertigungsablauf"
- Strategie 2 "Zusätzlicher Standort"
- Strategie 3 "Interne Wertschöpfung erhöhen"

Strategien

Die Strategie 1 beinhaltet, dass der komplette interne Fertigungsablauf optimiert wird. Dadurch soll mit den vorhandenen Ressourcen mehr Ausstoss generiert werden.

Die Strategie 2 basiert darauf, einen zusätzlichen Standort zu eröffnen. Dieser ist ideal auf die Bedürfnisse der Firma angepasst und könnte diese dadurch in Teilbereichen entlasten.

Die Strategie 3 soll die interne Wertschöpfung erhöhen. Mögliche Prozesse, welche integriert werden können, sind die Wärmebehandlung, das Passivieren, das Elektropolieren oder das Tieflochbohren. Durch deren Integration kann die Flexibilität des Prozessablaufes eines Werkstückes erhöht und damit die Zeitspanne reduziert werden.

Resultat

Die drei verschiedenen Strategien wurden anhand einer Nutzwertanalyse mit den folgenden vier Kriterien bewertet:

- Zeitspanne der Umsetzung
- Know-how Transfer / Qualität
- Kosten (Initialkosten, Betriebskosten)
- Konsequenzen

Das Ergebnis der Nutzwertanalyse zeigt auf, dass die Strategie 1 "Optimieren Fertigungsablauf" mit 33 von maximal 40 Punkten die höchste Bewertung erhalten hat. Darauf folgt die Strategie 3 "Interne Wertschöpfung erhöhen" mit 26 Punkten und am schlechtesten abgeschnitten hat die Strategie 2 "Zusätzlicher Standort" mit 16 Punkten.



Dominik Mathys
d.mathys@mobatime.com