

Ein zukunftsweisender Ansatz

Outsourcing als Erfolgsstrategie in der Spezialchemie

Die Spezialchemie ist derzeit mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Einerseits erhöht zunehmender Wettbewerb insbesondere aus dem asiatischen Raum den Druck auf die Margen. Andererseits verlangen neue technologische Entwicklungen wie bspw. die Elektromobilität und gesellschaftliche Herausforderungen etwa im Bereich der Nachhaltigkeit nach innovativen Lösungen, die häufig sehr komplexe Moleküle erfordern.

Vor diesem Hintergrund identifiziert vergangenes Jahr der „Thinktank Deutsche Spezialchemie: Fit for the Future?!“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) „neue, kundenspezifische Produkte“ bei gleichzeitigen „Initiativen zur Effizienzsteigerung“ als Voraussetzungen für künftiges profitables Wachstum. Ergänzend dazu beschreibt die Branchenstudie „IHS Markt, Overview of the Specialty Chemicals Industry“ von August 2018 angesichts der verschärften Wettbewerbssituation und der Kommodifizierung eingeführter Produkte die Innovationsfähigkeit von Unternehmen als „eine der wenigen verbleibenden Quellen“ zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Outsourcing in der Agrochemie

Eine zentrale Herausforderung der Spezialchemieunternehmen liegt folglich darin, ein Höchstmaß an innovativer Entwicklung bei maximaler Kosteneffizienz zu erzielen. Als einen Lösungsansatz beschreibt die Studie des BDU die Abkehr vom gewohnten „Arbeiten in geschlossenen organisatorischen Einheiten“

und das Umschwenken auf „flexible, schnelle, kundenzentrierte Wertschöpfungsstrukturen“.

Interessanterweise sind vergleichbare Entwicklungen in der Agrochemie bereits seit längerem

Als Konsequenz werden die Herstellung einzelner Wirkstoffe und Zwischenstufen und gelegentlich auch die Entwicklung der dafür geeigneten Prozesse vermehrt an strategische Partner vergeben, die über spezifische Technologie- und Prozesskompetenz und die entsprechenden Anlagen verfügen.

Chancen für die Spezialchemie

Angesichts der Notwendigkeit, das Innovationstempo zu erhöhen und gleichzeitig die internen Effizienzen zu steigern, kann strategisches Outsourcing auch für Spezialche-

projekte typischen multiplen Anforderungen hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Sicherheit usw. mit vertretbarem Aufwand zu erfüllen.

Gerade wenn die Herstellung auf Verfahren basiert, die nicht Teil des eigenen Technologieportfolios sind, macht eine externe Vergabe von Fertigungsschritten Sinn. Schließlich erhält der Auftraggeber nicht nur unmittelbaren Zugriff auf relevante Verfahren und kompetentes Personal – es entfällt z. B. auch die Notwendigkeit, eigene Anlagen auf- oder auszubauen und spezifische Lieferketten zu etablieren.

Kombiniert können diese Effekte signifikant dazu beitragen, dass ein neues Produkt schneller, flexibler und kostengünstiger an den Markt kommt.

Voraussetzungen sorgfältig prüfen

Fehlende Erfahrungswerte machen es Entscheidern in der Spezialchemie bisweilen noch schwer, Chancen und Risiken, Kostenaufwand oder Ressourcenbedarf eines konkreten Projekts realistisch abzuschätzen und damit die Frage zu beantworten, ob eine Fremdvergabe sinnvoll ist. Die Abklärung der folgenden Punkte kann dabei helfen, eine solide Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Herstellverfahren: Ist der potenzielle Partner in der Lage, einen vom Innovator selbst entwickelten Prozess in der Produktion umzusetzen? Beherrscht er die geforderten Technologien und Syntheseverfahren? Verfügt er über ausreichend spezialisiertes Personal? Sind kontinuierliche Effizienzsteigerungen über die Laufzeit hinweg garantiert?

Prozessentwicklung/Scale-up:

Kann der potenzielle Partner gegebenenfalls auf Basis der Laborvorschrift die chemische Prozessentwicklung vom Labormaßstab über eine Pilotproduktion bis zur kommerziellen Herstellung übernehmen? Verfügt er über die dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen in Prozessentwicklung und Laboranalytik?

HSEQ und Nachhaltigkeit: Wie wird eine sichere und nachhaltige Produktion des Zielmoleküls garantiert? Welche Maßnahmen stellen eine konstante Qualität von Batch zu Batch sicher? Sind alle regulatorischen Voraussetzungen und Umweltschutzanforderungen erfüllt? Wie ist der Umgang mit kritischen Substanzen, mit Reststoffen und Abfällen?

Lieferketten: Kann der potenzielle Partner eine sichere und kosteneffiziente Versorgung mit den für die Produktion notwendigen Rohstoffen sicherstellen, einschließlich aller logistischen Aspekte?

Projektmanagement: Stehen erprobte Prozesse und Instrumente zur Verfügung, um das komplexe Projekt zu steuern und die IP des Kunden verlässlich zu schützen?

Kosten: Ist der potenzielle Partner in der Lage, aufgrund seiner Expertise und Erfahrung eine belastbare Kostenschätzung abzugeben? Hat er an anderer Stelle bewiesen, dass er einen abgestimmten Kostenrahmen einhalten kann?

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann die Fremdvergabe von Syntheseprozessen auch in der Spezialchemie zur Erfolgsstrategie werden. Outsourcing beschleunigt dann die Markteinführung neuer

KOLUMNE: NACHGEFRAGT



Von Outsourcing profitieren

Im nebenstehenden Fachbeitrag „Ein zukunftsweisender Ansatz“ wird verdeutlicht, welche Chancen Outsourcing Unternehmen der Spezialchemie-Branche bieten kann. CABB hat nun auf Basis jahrelanger Erfahrungen im Custom Manufacturing insbesondere für die Agro- und Pharmaindustrie ein Angebot für Spezialchemiehersteller entwickelt. Birgit Megges befragte dazu den Autor Thomas Eizenhöfer, der den Geschäftsbereich Custom Manufacturing in der CABB Gruppe leitet.

Herr Eizenhöfer, welche Schlussfolgerungen zieht CABB aus diesen Entwicklungen des Markts?

Thomas Eizenhöfer: CABB ist seit Jahrzehnten in die Fertigungsprozesse großer Agrochemiehersteller integriert. Wir erfahren aus nächster Nähe, welche Vorteile diese Unternehmen aus einer solchen Partnerschaft ziehen: zum Beispiel mehr Flexibilität, höhere Geschwindigkeit und klare Prioritäten im Ressourceneinsatz.

Angesichts der aktuellen Marktentwicklungen glauben wir, dass Innovatoren in der Spezialchemie ähnlich stark von Outsourcing profitieren könnten. Allerdings ist das Konzept dort noch nicht so stark verankert. Für Entscheider auf Kundenseite ist es daher nicht immer einfach, passende Optionen zu identifizieren und zu bewerten. Diese Abwägung möchten wir ihnen erleichtern. Deshalb haben wir unsere Kompetenzen in der Spezialchemie in einem Komplettpaket gebündelt.

Was kann sich der Kunde darunter vorstellen?

T. Eizenhöfer: Der Kunde übergibt uns am Anfang des Projekts sein Tech Pack und erhält am Ende das kommerziell gefertigte Molekül zur internen Weiterverarbeitung. Wir kümmern uns also anhand einer klaren Leistungsvorgabe um die technologische Umsetzung seines Projekts in der Produktion, wozu beispielsweise auch der Aufbau einer stabilen Rohstoffversorgung gehört. Kontinuierliche Prozessoptimierung ist ja ohnehin Teil unserer Philosophie. Auf Wunsch entwickeln wir im Rahmen unseres ChemCreations-Konzepts auch einen geeigneten Syntheseprozess einschließlich aller Sicherheitsaspekte bis hin zum Scale-up.

Interessierte Innovatoren haben damit von Anfang an eine transparente Entscheidungsgrundlage in Bezug auf Prozesse, Ressourcen, Zeitschiene und Kosten.

Inwieweit ändert sich dadurch die strategische Ausrichtung von CABB?

T. Eizenhöfer: Die strategische Ausrichtung ändert sich gar nicht, im Gegenteil: Die Diversifizierung des Kundenportfolios ist ein Pfeiler unserer Wachstumsstrategie. Wir haben jahrzehntelange Erfahrung im Custom Manufacturing, eine anerkannte Technologiekompetenz und die notwendigen Anlagen. Damit können wir die Spezialchemie in ihrer aktuellen Transformationsphase hervorragend unterstützen.

Wie beabsichtigen Sie, Ihre Ziele umzusetzen?

T. Eizenhöfer: Zunächst einmal haben wir ein eigenes Team zusammengestellt, das sich um die Bedürfnisse der Spezialchemie kümmert. Dazu gehören auch Vertreter unserer Schwesterfirma Jayhawk in Kansas, USA, die unser Investor Permira jüngst akquiriert hat. Mit den Kollegen dort, die ebenfalls viel Erfahrung mit Spezialchemie-Projekten haben, konnten wir in kurzer Zeit eine gut funktionierende Zusammenarbeit aufbauen. Nebenbei ist der Produktionsstandort in den Staaten auch eine interessante Option für international tätige Kunden.

Dieses Team geht aktiv auf Innovatoren in der Spezialchemie mit einem klaren Leistungsversprechen zu: „Wir etablieren auf der Basis Ihres Tech Packs eine sichere, effiziente und nachhaltige kommerzielle Produktion des Zielmoleküls.“ Dieses Angebot kommunizieren wir nun mit einer integrierten Kampagne im Markt.

Produkte und optimiert den Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen.

Damit kommt der Auftraggeber einem zentralen strategischen Ziel näher, nämlich hoher Innovationskraft bei maximaler Effizienz.



Thomas Eizenhöfer

Thomas Eizenhöfer,
Leiter Geschäftsbereich Custom
Manufacturing, CABB Group,
Sulzbach am Taunus

■ thomas.eizenhofer@cabb-chemicals.com
■ www.cabb-chemicals.com

Die Fachmesse zu diesem Thema:



www.chemspeceurope.com/de

CAMELOT
Management Consultants

**WE TRANSFORM VALUE CHAINS
FOR THE DIGITAL FUTURE.**

CAMELOT Management Consultants.
Die Beratungsspezialisten für die Chemie- und Pharmaindustrie
seit über 20 Jahren.

www.camelot-mc.com

CAMELOT Management Consultants AG • Theodor-Heuss-Anlage 12 • 68165 Mannheim • Deutschland • +49 621 86298-0 • office@camelot-mc.com