

Auf einem gemeinsamen Weg

Professionelles Projektmanagement als Erfolgsrezept für die Exklusivsynthese

Mit mehr als 80 Jahren Erfahrung ist ESIM Chemicals Partner für maßgeschneiderte Auftrags-synthesedienstleistungen. In den modernen Produktionsanlagen am Standort Linz stellt das Unternehmen hochwertige Zwischenprodukte und Wirkstoffe für verschiedene Anwendungsfelder wie Pflanzenschutz, Lebens- und Futtermittel, Körperpflege, Polymere sowie Pharma (Non-GMP-Zwischenprodukte) her. ESIM – die Abkürzung steht für Exclusive Synthesis and Intermediates – entstand 2015 nach der Fusion von DSM Pharmaceutical Products und Patheon und umfasst alle non-Pharmaaktivitäten der beiden Ursprungsfirmen. Vor einem Jahr wurde die Geschäftseinheit Intermediates verkauft. ESIM konzentriert sich fortan auf die Auftragsentwicklung und -produktion von Spezialchemieprodukten. Welche Rolle dabei ein konsequentes Projektmanagement spielt, erläutert Lukas Schiffmann, der stellvertretende Leiter des Key Account & Project Management.

CHEManager: Herr Schiffmann, nach Ihrem Berufseinstieg in der Produktion sind Sie relativ schnell in den Vertrieb gewechselt. Was reizt Sie an der Aufgabe?

L. Schiffmann: Interessante Frage. Wenn ich mit jemandem darüber spreche, was ich arbeite, kommt meistens die Antwort: „Ach du bist im Sales“. Das ist grundsätzlich richtig, aber als Teil des Business Management bei ESIM Chemicals geht es um viel mehr als das bloße Verkaufen von einzelnen Produkten. Unser Ziel ist es, mit unseren Kunden einen gemeinsamen Weg zu gehen, um zusammen erfolgreich zu sein. Meine Kollegen und ich verkaufen unseren Kunden nicht einfach ein Produkt von der Stange, einen klassischen „One size fits all Approach“, sondern wir bieten Expertise und Erfahrung in der Umsetzung ganz besonderer Kundenanforderungen, um die Projekte mit unseren Kunden zur Exzellenz zu führen. Genau dieses sehr spezielle „Produkt“ zu verkaufen, stellt den Reiz der Aufgabe dar.

Dies gelingt sicherlich nicht einfach so. Wo sehen Sie die Erfolgsfaktoren für Kundenprojekte im Custom Manufacturing?

L. Schiffmann: Die Erfolgsfaktoren sehe ich einerseits in Teams, die ein Höchstmaß an Erfahrung und Expertise mitbringen, und andererseits in einem ganz klar definierten und fokussierten Project Scope, der in enger Abstimmung mit unseren Kunden definiert wird. Auf Teams, die im direkten Kundenkontakt für ESIM stehen, können wir stets bauen. Mit einer Erfahrung von mehreren Jahrzehnten in der feinchemischen Auftrags-synthese am Standort Linz, zugegebenermaßen



Lukas Schiffmann, stellvertretender Leiter Key Account & Project Management, ESIM Chemicals

über unterschiedliche Firmennamen hinweg, fokussierte und intensivierte ESIM den Custom-Manufacturing-Ansatz über die letzten Jahre kontinuierlich weiter. Daraus resultiert, dass wir uns heute als einer der Top Custom Manufacturer, ausgezeichnet mit dem EcoVadis Rating in Platin, bezeichnen dürfen. Wir freuen uns mit einer langen Tradition im Custom-Manufacturing speziell über die letzten beiden Jahre mit ausgezeichneten Wachstumsraten mit anspruchsvollen Projekten. Wie jeder Leser annehmen kann, fallen diese natürlich nicht vom Himmel, sondern es stecken harte Arbeit und eine ganz klare Unternehmensstrategie dahinter. Diese lässt sich mit „Custom manufacturing needs stringent project management“ zusammenfassen.

Wie implementieren Sie diesen Leitspruch in das tägliche Geschäft?

L. Schiffmann: Es gibt eigentlich eine klare und recht einfache Antwort



ZUR PERSON

Lukas Schiffmann studierte Wirtschaftsingenieurwesen der Technischen Chemie (WITECH) an der Johannes-Kepler-Universität Linz und trat 2018 als Process Engineer bei ESIM Chemicals ein. In dieser Funktion war er verantwortlich für den Scale-up der Verfahren in die Produktionsanlage. Nach einem Jahr wechselte er in den Business-Bereich, wo er sich über die Station als Account Manager Exclusive Synthesis, zuständig für Bestandsprodukte, in den Bereich New Business Development weiterentwickelte und nun als stellvertretender Leiter des Key Account & Project Management einige von ESIMs Schlüsselkunden über die gesamten Projektlebenszyklen begleitet. Darüber hinaus leitet er seit März 2022 zusätzlich den Vertriebsdienst. Um die Projektablaufe in Zukunft noch besser begleiten zu können, legt er derzeit die Zertifizierung als Project Management Professional nach PMI ab.

auf diese Frage: Durch kontinuierliche Anpassung der Organisationsstrukturen. Weg von einer starren Matrixstruktur einer Chemiefirma, hin zu einer hoch-flexiblen projekt-orientierten Organisation.

Wie sich diese Veränderung bei ESIM integrieren ließ, bedarf etwas mehr Erklärung. Den größten Effekt hatte hier eine Reorganisation des Business Management im Jahr 2020, wodurch die Verantwortlichkeiten im Projektgeschäft neu zugeordnet und damit die Informationsflüsse deutlich verbessert wurden. Seit diesem Zeitpunkt gibt es keine Trennung mehr zwischen dem New Business Development und der Umsetzung und Betreuung bestehender Projekte. Alle Informationen, von der Erstanfrage durch einen potenziellen Kunden bis zum Ende des Lebenszyklus eines Projekts, laufen bei einem zuständigen Account & Project Manager zusammen. Um den Ablauf so reibungslos wie möglich zu gestalten und allen beteiligten Personen im Lebenszyklus eines Projekts einen Leitfaden an die Hand zu geben, führte ESIM im Zuge dessen auch den Process-to-Acceptance-Prozess, kurz PTA, ein. Dieser auf Project-Stage Gates basierende Prozess regelt, in welchen Phasen eines Projektes und wie intensiv die unterschiedlichen Stakeholder – also Kunden, Fachabteilungen, Management, usw. – eingebunden werden, um einerseits einen transparenten Informationsfluss zu gewährleisten und andererseits die Ressourcen einer

schlanken Organisation bestmöglich zu nutzen.

Können Sie das anhand eines kurzen Beispiels näher ausführen?

L. Schiffmann: Ja. Nehmen wir an, Sie fragen bei ESIM die Synthese eines speziellen Moleküls an und ich bin Ihr Projektmanager. Zu diesem Projekt gibt es technische Daten und kommerzielle Vorstellungen, die Sie mir, natürlich unter der Informationssicherheit einer Geheimhaltungsvereinbarung, mitteilen.

Im ersten Schritt werden die geteilten Informationen mit ESIMs Technology Transfer Experts, chemisch-technisch sehr erfahrenen Kollegen, auf generelle Machbarkeit geprüft und erste mögliche Showstopper abgeklärt. So erfahren Sie als Kunde in den meisten Fällen binnen weniger als vierzehn Tagen, ob das Projekt grundsätzlich bei ESIM

die optimierten Informationsflüsse ein solches Detailangebot bereits binnen weniger Wochen nach Ihrer Erstanfrage möglich ist. Diese Geschwindigkeit in der Angebotslegung, gepaart mit der höchsten Qualität an technischer Ausarbeitung hat schon viele Firmen wiederholt überzeugt, die Zusammenarbeit mit ESIM zu suchen.

Wie geht es dann weiter, wenn wir, als Kunde gesprochen, uns für Ihr Angebot entscheiden?

L. Schiffmann: Dann beginnt die gemeinschaftliche Arbeit hin zu einer erfolgreichen Erstproduktion. Ab nun stehen wir in noch engerem Austausch, einerseits auf technischer Ebene zwischen Ihrem Projektteam und dem zuständigen Projektteam bei ESIM, andererseits bei den kommerziellen Vertragsverhandlungen. Gemeinsam arbei-

Das hört sich nach sehr viel Aufwand an.

L. Schiffmann: Ja, das ist es auch. Eine komplexe chemische Synthese über mehrere Stufen, mit allen notwendigen technischen und sicherheitstechnischen Betrachtungen, ist nicht trivial. Aber aufgrund des stringenten Projektmanagements von der Erstanfrage bis zur laufenden Produktion und darüber hinaus, können unsere Kunden darauf vertrauen, bei meinen Kollegen und mir in guten Händen zu sein.

Welche Erfahrungen haben Sie bislang in Ihrer aktuellen Position sammeln können?

L. Schiffmann: In den letzten Jahren durfte ich mehrere Projekte von der Erstanfrage bis hin zur erfolgreichen Umsetzung begleiten und kann eines mit Sicherheit sagen: Jedes Projekt hat seine speziellen Fragestellungen. Manche Dinge laufen wie am Schnürchen, andere wiederum bringen teilweise ganz besondere Herausforderungen mit sich. Aber am Ende lässt sich eines klar erkennen: Der erfolgreichste Zugang zum Custom Manufacturing ist stringentes Projektmanagement. Wenn ein Projekt von Anfang bis Ende konsequent verfolgt wird und die Informationsflüsse funktionieren, lässt es sich auch erfolgreich umsetzen.

■ www.esim-chemicals.com

Zu den Erfolgsfaktoren im Custom Manufacturing gehört ein fokussierter Project Scope, der in enger Abstimmung mit den Kunden definiert wird.

richtig aufgehoben ist. Gibt es keine Showstopper, können wir weitermachen.

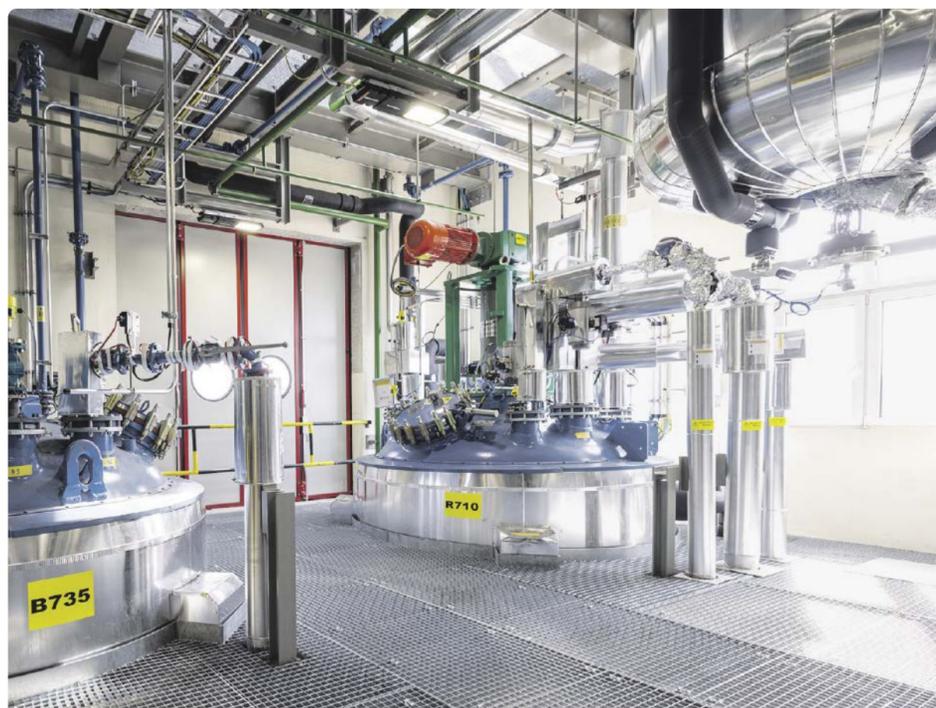
Im nächsten Schritt werden die Informationen mit einem erweiterten Team geteilt, um weitere Details zu hinterfragen, wie z.B.: „Welche Produktionsanlage würde für die Synthese passen? Gibt es etwaige Investments? Wie sieht die Timeline aus? Wie lange würde eine Laborphase zur Abklärung der detaillierten Reaktionsparameter in etwa dauern? Und vieles mehr. Am Ende dieser zweiten Phase, die wir „Proof of Principle“ nennen, erhalten Sie von mir dann eine Indikation zu den Herstellkosten Ihres Projektes A, mit allen getroffenen Annahmen detailliert aufgeschlüsselt.

Dann initiieren wir die detaillierte Betrachtung aller über den Zeitraum ausgetauschten Informationen, um auf ein exaktes, belastbares Angebot für Ihr Projekt zu kommen. In diesem Schritt, den wir „Concept Development“ nennen, bindet der Projektmanager alle relevanten Fachabteilungen ein, um am Ende ein detailliertes Angebot abgeben zu können, das unter anderem bereits ein konkretes Produktionskonzept in den Anlagen der ESIM einschließt.

Ist das nicht Standard?

L. Schiffmann: Das entscheidende hier ist, dass durch die große Expertise der mitarbeitenden Kollegen und

ten wir auf Augenhöhe daran. Ihr Projekt bestmöglich in unseren Anlagen zu industrialisieren und alle auftauchenden Fragestellungen abzuklären, damit die erste Produktionskampagne der Erfolg wird, den Sie sich versprechen.



Multi-Purpose-Produktionsanlage für die Exklusivsynthese am Standort Linz.



Ihr Experte für maßgeschneiderte, biobasierte Oleochemie.

Natürlich. Innovativ.
HOBUM.

www.hobum.de