

Selbst produzieren oder einkaufen?

Konzepte und Angebote der Lohn-Compoundierung

Ausgefeilte Eigenschaftsprofile und schwierig zu handhabende Additive machen Verarbeitern das Compoundieren in Eigenregie schwer. Abhilfe können Partnerunternehmen für die Lohn-, Auftrags- und Lizenzfertigung schaffen. Der Anbieter PolyComp zeigt, was es dabei zu beachten gibt und worauf man sich einstellen sollte.

Globalisierung, neue Gesetzgebungen, steigende Nachfrage, Kundenanforderungen und neue Wettbewerber bereiten Kunststoffproduzenten ein komplexes Umfeld. Viele Rohstoffhersteller überprüfen daher ihre Geschäftsmodelle und passen sie gegebenenfalls an, indem sie beispielsweise Lohn-, Auftrags- und Lizenzherstellung in ihre Lieferkette integrieren. Fortschrittliche Industriezweige wie Luft- und Raumfahrt, Energie, Medizin, Pharmazie und die Automobilindustrie nutzen diese Praxis bereits. Die PolyComp GmbH, Norderstedt, befasst sich als Lohnverarbeiter bzw. Lizenzhersteller seit 2000 mit der Modifizierung technischer Kunststoffe. Seit 2013 gehört das Unternehmen zur Feddersen-Gruppe und beschäftigt etwa 50 Mitarbeiter.

Neben vielen Vorteilen birgt die Lohn-, Auftrags- und Lizenzherstellung jedoch auch Herausforderungen. Jedes Unternehmen sollte eine solche Entscheidung sorgfältig überdenken. Bevor ein Teil der Produktion ausgegliedert wird, müssen die eigenen Kernkompetenzen herausgefunden werden. Genau diese Kompetenzen sind ein Wettbewerbsvorteil, den es unbedingt festzuhalten und weiter auszubauen gilt.

Die Entscheidung für oder gegen eine Lohn-, Auftrags- oder Lizenzfertigung sollte ein sorgfältig durchdachter und geplanter Prozess sein sowie alle Bereiche des Unternehmens miteinbeziehen: von der Beschaffung über die Forschung und Entwicklung, die Produktion bis zum Vertrieb (Make-or-Buy-Entscheidung). Bei einem solch strukturierten Vorgehen haben alle Funktionseinheiten in diesem Prozess eine Stimme. Nach der



Fertig compoundingierte Ware wird in verschiedenen Gebindegrößen abgepackt und gelagert, bis sie zum Kunden verbracht wird (© PolyComp)

endgültigen Entscheidung für die Ausgliederung wird diese dann in der Regel auch von allen unterstützt.

Der offensichtliche und am häufigsten genannte Grund für die Auslagerung der Produktion an Dritte sind die Kosten. Darüber hinaus sind vor allem die Zugänge zu Kapazitäten, Technologien und Märkten ein nicht zu vernachlässigendes Kriterium. Welcher Grund auch immer letztendlich ausschlaggebend ist, es müssen eine ganze Reihe von Aspekten berücksichtigt werden.

Vorteile der Lohnfertigung

Da keine Investitionen in große Anlagen oder Produktionskapazitäten getätigt werden müssen, reduzieren sich die Investitionskosten. Um flexibler zu produ-

zieren, setzen Unternehmen häufig Lohn- oder Lizenzhersteller als Ergänzung zu ihren eigenen Produktionsstätten ein. Sie springen ein, wenn die Nachfrage die eigenen Kapazitäten übersteigt (Swing-Produktion). Darüber hinaus ist die verbesserte Anlagennutzung ein Vorteil der Lohnfertigung. Viele große Hersteller haben sich auf großvolumiges Geschäft spezialisiert und demnach ebensolche Extrusionsanlagen installiert. Durch die Auslagerung kleinerer Chargen oder Spezialprodukte an Lohnfertiger können sie die Kapazität ihrer eigenen Anlagen besser nutzen.

Oftmals sind Lohn- oder Auftragshersteller mit ähnlicher bzw. gleichwertiger Produktionstechnik ausgestattet wie der Auftraggeber. PolyComp verwendet z.B. Maschinen von KraussMaffei Berstorff mit



Die neueste Compoundieranlage von PolyComp (ZE65x50D der Baureihe ZE BluePower, Hersteller: KraussMaffei Berstorff GmbH) wurde im 1. Quartal 2018 installiert (© PolyComp)

Doppelschnecke, wie die großen Kunststoffhersteller auch. Das bietet eine schnelle und reibungslose Übertragung von Produkten an Dritte, ohne zuvor intensive Qualifizierungsarbeiten durchfüh-

ren zu müssen. Die spezifische Ausrüstung eines Lohnfertigers kann dem Auftraggeber somit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Außerdem ermöglicht die Lohnfertigung Verarbeitern eine regi-

onale bzw. globale Produktionspräsenz. Unternehmen, die in einer anderen Region oder weltweit Fuß fassen möchten, dort jedoch über keine eigenen Produktionsanlagen verfügen, können dafür einen Lohn- oder Auftragshersteller beauftragen.

Eine Lohn- oder Auftragsfertigung wird auch im Rahmen der Notfallplanung von Unternehmen genutzt, um die Verfügbarkeit ihrer Produkte aufrecht zu erhalten. Außerdem können die auftraggebenden Unternehmen dadurch schneller auf die Anforderungen ihrer Kunden reagieren. Sie können neue Rezepturen in der eigenen Forschung und Entwicklung erarbeiten und diese ungeachtet der eigenen Produktionskapazitäten „sofort“ umsetzen.

Was zu beachten ist

Neben den Vorteilen gibt es die nachfolgenden Herausforderungen zu beachten. Zunächst verliert ein Unternehmen durch einen Lohn-/Lizenzvertrag einen er- »

heblichen Teil der Kontrolle über das entsprechende Produkt. Es kann dem Dienstleister zwar Strategien vorschlagen, ihn jedoch nicht zur Umsetzung zwingen. Daher ist es wichtig, mit seinem Lohnfertiger ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis zu pflegen. Kein Lohnfertiger fertigt Produkte nur für einen einzigen Kunden. Er wird daher nicht bereit sein, sich von einem Kunden vorschreiben zu lassen, seine Produkte vor denen anderer Kunden bzw. Wettbewerbern zu produzieren.

Vor der Auswahl eines geeigneten Lohnfertigers sollte sichergestellt werden, dass die Qualitätsstandards und Spezifikationen des Dienstleisters mit den eigenen übereinstimmen. Entsprechende Testmethoden sollten verfügbar sein und eingesetzt werden, um die Qualität auch für anspruchsvolle Branchen wie Automobil oder Pharmazie sicherzustellen. Wenn ein Unternehmen ein Produkt von einem Dritten fertigen lässt, müssen diesem entsprechende Rezepturen und Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit das Produkt gemäß seinen Anforderungen produziert werden kann. Daher ist es wichtig, zunächst durch die Make-or-Buy-Entscheidung herauszufinden, wo die Kernkompetenz des Unternehmens liegt.

Der Autor

Jac Loos ist Bereichsleiter Akquisition und Qualitätsmanagement bei der PolyComp GmbH, Norderstedt; jac.loos@polycomp.de

Service

Digitalversion

➤ Ein PDF des Artikels finden Sie unter www.kunststoffe.de/6402932

English Version

➤ Read the English version of the article in our magazine *Kunststoffe international* or at www.kunststoffe-international.com

	Lohnfertigung	Auftragsfertigung	Lizenzfertigung
Eigentümer-Produktrezeptur	Kunde	Kunde	Kunde
Rohstoffbeschaffung	Kunde	PolyComp	PolyComp
Produktherstellung	PolyComp	PolyComp	PolyComp
Qualitätskontrolle	PolyComp	PolyComp	PolyComp
Bestandskontrolle	Kunde	PolyComp/Kunde	PolyComp
Logistik	Kunde	PolyComp/Kunde	PolyComp

Table 1. Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeber und Dienstleister bei den unterschiedlichen Compoundierkonzepten (Quelle: PolyComp)

Wenn ein Unternehmen keine großen Mengen oder nur unregelmäßig produzieren lässt, wird es vom Lohnfertiger als weniger strategisch wahrgenommen. Dies kann zur Folge haben, dass es sich gegenüber strategisch bedeutenderen Kunden zurückgesetzt fühlt. Außerdem kann der Auftraggeber ohne direkte Kontrolle über die Produktionsstätte nicht mehr unmittelbar auf Störungen in der Lieferkette reagieren. Er kann zudem nicht mehr unmittelbar auf Nachfrageschwankungen reagieren bzw. das Kundenservice-Niveau beeinflussen.

Wenn ein Unternehmen sich entschieden hat, seinen Produktionsprozess auszulagern, gibt es drei unterschiedliche Konzepte, die zu seinen spezifischen Produktionsanforderungen passen sollten: Lohnfertigung, Auftragsfertigung und Lizenzcompoundierung (**Table 1**).

Drei verschiedene Modelle

Bei der **Lohnfertigung** bleibt der Auftraggeber während des kompletten Herstellungsprozesses Eigentümer – angefangen bei den Rohstoffen, über den gesamten Verarbeitungsprozess hinweg bis zum fertigen Compound. Er kauft die Rohstoffe ein und stellt sie dem Dienstleister zur Verarbeitung zur Verfügung. Dieser wandelt die Rohstoffe in fertige Compounds um und wird von seinem Auftraggeber für den Compoundierprozess entlohnt.

Obwohl die **Auftragsfertigung** große Ähnlichkeit mit der Lohnfertigung

hat, unterscheiden sie sich doch in wesentlichen Punkten voneinander: Bei der Auftragsfertigung übernimmt der Dienstleister neben dem Herstellungsprozess sowohl den Einkauf als auch die Lieferung der Rohstoffe. Er kauft diese nach den Spezifikationen seines Auftraggebers ein. Er ist auch dafür verantwortlich, dass das Endprodukt den Vorgaben des Kunden entspricht und die Lieferfristen eingehalten werden. Zusätzlich kann vereinbart werden, dass der Dienstleister Bestandskontrollen sowie direkte Belieferung des Endkunden mit abdeckt.

In der **Lizenzfertigung** produziert ein Lizenzhersteller im Rahmen einer Vereinbarung fertige Produkte. Er verfügt über die entsprechenden Anlagen und Ausrüstung, die für die Herstellung erforderlich sind. Ähnlich wie bei der Auftragsfertigung ist der lizenzierte Hersteller für den Einkauf und die Lieferung der Rohstoffe und die Herstellung des Endprodukts gemäß den vereinbarten Spezifikationen verantwortlich.

PolyComp hat in den letzten Jahren erfolgreich verschiedene Fertigungskonzepte für die Lohncompoundierung angeboten. Dabei wurde in enger Absprache mit den Anwendern überprüft und entschieden, welches Konzept am besten in die Konfiguration der Lieferkette passt. Nur so kann der Auslagerungsprozess der Compoundierung Risiken minimieren und unnötige Kosten innerhalb der Lieferkette vermeiden. ■