



Gernot Waltenstorfer

MBA;
 seit mehr als 15 Jahren im Bereich Automotive Services tätig;
 bis 1999 Prokurist der Fa. CALIGO;
 1999–2002: Geschäftsführer der TEAM INDUSTRIAL SERVICES GmbH in Europa;
 seit 2002 (ongoing): Produktmanager für Industriereinigung und -wartung der ISS Facility Services GMBH;
 2003: Abschluss des Post-Graduate-Management-Lehrgangs (PGM) an der WU Wien mit Auszeichnung;
 2003: Gewinner des internationalen ISS Manager Cups;
 2004: Graduierung zum MBA (Master of Business Administration) an der WU WIEN (Prof. Kasper).



Bengt Pirker

Mag.;
 Jahrgang 1972;
 Studium der Rechtswissenschaften, währenddessen erster Kontakt zu Industriewartung und -reinigung;
 ab 1999 Launch Manager für TEAM Industrial Services GmbH, tätig in Werken von Eurostar – Graz und Daimler/Chrysler – Sindelfingen mit Schwerpunkt Lackieranlagenreinigung;
 Ausbildung in Reinraumreinigung – Launch Manager bei austriamicrosystems;
 seit IX. 2005: Acquisition & Contract Manager für ISS Industriewartung, Aufgabenbereiche: Koordination und Ausbau der Produktgruppe Industriewartung österreichweit.

Die Entwicklung einer Partnerschaft zwischen Produktionsbetrieb und Dienstleister

Eine Fallstudie an Hand der beiden Unternehmen ISS Facility Services und MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik

In den vergangenen 2 Jahrzehnten hat sich das Verhältnis von internationalen Automobilherstellern auf der einen Seite und den Dienstleistern auf der anderen Seite entscheidend verändert. Automobilwerke haben in dieser Zeit eine Vorreiterrolle in der Auslagerung von Non-core-business-Dienstleistungen – oftmals gegen eine Reihe von Widerständen – durchgezogen. Kein Assembly-Werk kann es sich heute noch leisten, auf die vielfältigen Dienstleistungsanbieter und deren Möglichkeiten zu verzichten.

Im Folgenden wird der Aufbau einer Partnerschaft zweier höchst unterschiedlicher Unternehmen skizziert. Auf der einen Seite steht die MAGNA-Steyr-Fahrzeugtechnik-Gruppe mit über 12.000 Mitarbeitern in Österreich. Dieses Unternehmen hat heute einen Weltklasseruf sowohl in der Entwicklung als auch in der Komplettfertigung von Automobilen für Dritte wie etwa Mercedes, Jeep, Chrysler, BMW und SAAB. Auf der anderen Seite steht ISS Facility Services GmbH. Ein dänischer Dienst-

leistungskonzern mit weltweit fast 300.000 Mitarbeitern – davon 8300 in Österreich. Alles begann vor mehr als 25 Jahren ...

Damals gehörte die Steyr Daimler Puch Fahrzeugtechnik noch nicht zum MAGNA-Konzern des Austro-Kanadiers Frank Stronach und war noch mit der Produktion von Fahrrädern sowie einer kleinen Anzahl von Autos beschäftigt. Das Unternehmen stand unter dem Einfluss von Politik und Banken.

Im Rahmen einer Ausschreibung gelang es 1978 der damals noch sehr kleinen ISS Marischka, bei STEYR einen ersten Auftrag im Bereich der Lackieranlagenreinigung zu bekommen. ISS lieferte das Personal und STEYR gab die genauen Arbeitsumfänge vor.

Mit der Zeit änderten sich die Rahmenbedingungen. Ende der 90er Jahre kaufte der MAGNA-Konzern das Unternehmen Steyr Daimler Puch Fahrzeugtechnik. Fortan firmierte das Unternehmen unter dem Namen MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik.

Ende der 90er Jahre begann man bei MAGNA SFT auch den Outsourcing-Gedanken in die Unternehmenskultur einzubauen.

Als 1999 das MAGNA-Werk in Lannach in der Nähe von Graz als Greenfield-Lösung verwirklicht wurde, kam es zum ersten Mal zu einer Ausschreibung von vielen Dienstleistungen, die SFT bis zu diesem Zeitpunkt selbst gemacht hatte. Dieses Jahr war der Schritt vom klassischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis hin zum Beginn einer weitergehenden Partnerschaft. ISS gewann im Rahmen einer Ausschreibung einen Großauftrag in Lannach.

Folgende Dienstleistungen wurden unter anderem an ISS übertragen:

- Unterhaltsreinigung
- Anlagenreinigung
- Betriebsfeuerwehr
- Werksschutz
- Außenanlagenbetreuung
- Winterdienst/Schneeräumung

Dies war für beide Seiten ein mutiger Schritt. MAGNA gab kritische Bereiche wie den Werksschutz aus der Hand. ISS baute neue Geschäftsfelder auf (z. B. die Installation der Betriebsfeuerwehr). Doch beide Seiten hatten erkannt, worin ihre Vorteile lagen. MAGNA wollte sich in diesem Werk auf den Bau von Teilen für Autos und somit auf seine Kern-

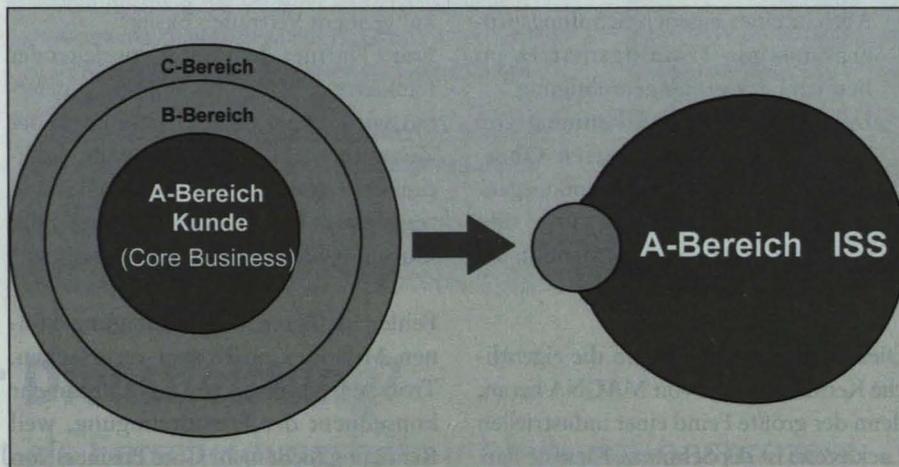


Abb. 1: Produktionsferne Bereiche der Produzenten stellen für den Dienstleister das Core Business dar

kompetenz konzentrieren. ISS konnte Wachstum generieren, indem es sich in neue Geschäftsfelder vorwagte.

2 Jahre später folgte der Spatenstich für das Werk in Ilz/Steiermark. Da die Zusammenarbeit in Lannach hervorragende Ergebnisse für beide Seiten gebracht hatte, wurde ISS auch die Verantwortung für dieses Werk übertragen.

2001 begann der Ausbau der Zusammenarbeit im Stammwerk in Graz-Thondorf. MAGNA trennte sich vom Bereich der Eigenreinigung und übergab diesen Bereich an ISS. Von da an ging es Schlag auf Schlag. 2002 übernahm MAGNA das Nachbarwerk Eurostar. Die Produktion des Voyager wanderte ins Stammwerk und BMW startete den Großauftrag der Serienfertigung des BMW X3 im ehemaligen Eurostarwerk in Graz. Gleichzeitig wurde im Stammwerk die Serienfertigung des SAAB Cabrio gestartet. MAGNA verschärfte das Tempo im Bereich Outsourcing. 2002 war bereits die gesamte Reinigung der Lackieranlagen an ISS fremdvergeben. 2003 folgten die Bereiche Industrie- und Maschinenreinigung. Zum selben Zeitpunkt begann MAGNA auch verstärkt Zeitarbeitskräfte von ISS zu beschäftigen. Heute arbeiten mehr als 400 ISS Mitarbeiter bei MAGNA in verschiedenen Standorten. MAGNA baut nunmehr jährlich fast 250.000 Autos in Graz.

Tiefgreifende Veränderungen

Doch die Partnerschaft wuchs nicht nur oberflächlich. Im Bereich Lackieranlagenbetreuung gab es massive Umwälzungen. ISS beschäftigt bei MAGNA über 100 Mitarbeiter in diesem Bereich. Der Auftrag umfasst die gesamte Planung der Reinigung sowie Teilen der Wartung und die Abstimmung mit der Produktion. War man früher reiner Befehlsempfänger des Auftraggebers, so ist man heute als Partner in alle Produktionsbesprechungen gleichwertig integriert.

Vor 5 Jahren noch war es die Aufgabe von ISS, Personal in ausreichender Anzahl pünktlich bereitzustellen. Die Arbeiten wurden von MAGNA vorgegeben. Heute umfasst das Leistungsportfolio von ISS in diesem Bereich ungleich mehr:

- Erstellung sämtlicher Jahres-, Monats- und Tagespläne
- Überwachung des Budgets und Einhaltung der gemeinsamen Vorgaben
- Recruiting von Mitarbeitern und Spezialisten
- Beobachtung des Produktionsprozesses mit Feedback an den Kunden
- Erstellung sämtlicher technischer Verfahrensanweisungen im Bereich Reinigung
- Erstellung von Anlagenanalysen mit Aufzeigen von Gefahrenquellen bzw. Gebrechen

- Aufbau eines eigenen Schulungsprogramms mit Trainingsmatrix im Bereich Lackieranlagenreinigung
- Defektanalyse und Erkennung von Einschlüssen in lackierten Oberflächen inkl. Erarbeitung von Gegenmaßnahmen, die weit über den Bereich Reinigung hinaus- und in die Produktion hineinreichen

Diese Arbeit reicht weit an die eigentliche Kernkompetenz von MAGNA heran, denn der größte Feind einer industriellen Lackiererei ist der Schmutz. Kleinste Partikel können zu Fehlern im Lack und somit zu Reparaturen und erheblichen Mehrkosten führen. Die Reinigung einer Lackieranlage ist eine Angelegenheit, die

auf großem Vertrauen basiert. Franz Hartner, der Produktionsleiter der Lackiererei, in der der BMW X3 gefertigt wird, meint dazu: „Diese Form der Zusammenarbeit kann nur mehr funktionieren, indem beide Seiten offen und transparent miteinander umgehen. Hier müssen beide an einem Strang ziehen.“

Fehler im Bereich der Reinigung können Millionen an Kosten verursachen. Trotzdem vertraut MAGNA nunmehr konsequent der Fremdreinigung, weil Reinigung nicht mehr Core Business von MAGNA ist. Es wird dem Dienstleister zugetraut, diesen Bereich mit seiner weltweiten Erfahrung schneller weiterzuentwickeln, als man es im Rahmen einer

In-House-Lösung jemals könnte. ISS profitiert dabei von internen Best-Practice-Programmen mit anderen Länderrorganisationen, die unter anderem für Škoda, Renault oder die PSA-Gruppe arbeiten.

So wie sich MAGNA vom Fertiger von einzelnen Komponenten hinauf zum Komplettanbieter von Automobilen entwickelt hat, so gesteht man dem Lieferanten ebenso eine Weiterentwicklung seiner Geschäftsfelder im Rahmen seiner Kompetenzen zu.

Doch wo sind die Grenzen in dieser Partnerschaft?

ISS geht den eingeschlagenen Weg konsequent weiter. Im Rahmen der Konzernstrategie versucht man sich als Komplettanbieter von Facility Services zu etablieren. Weitere Bereiche wie die Installation und Wartung von Kälte- und Klimaanlage sind ebenso angedacht wie die Übernahme von Leistungen im Bereich Heizung, Gas, Elektro, Sanitär und Malerei. Gemäß dem Konzept des „Integrated Facility Services“ versucht man den Dienstleistungsgedanken noch weiter zu fassen und überlegt auch die Übernahme von anderen Dienstleistungen wie Office Support- und Washroomservices bzw. Schädlingsbekämpfung und vielem mehr. All dies soll zukünftig unter der Leitung eines ISS-On-Site-Contract-Managers stehen, der all diese Dienstleistungen koordiniert.

Heute spricht man bei der Partnerschaft zwischen diesen beiden Unternehmen bereits über Umsätze im zweistelligen Mio.-Bereich per anno. Und so wie MAGNA sich ständig weiterentwickelt, wächst auch ISS ständig weiter. Doch eines sollte man als Dienstleister in diesem Bereich nicht vergessen: man ist nicht hier, um die Anlagen zu reinigen oder die Kältemittel zu tauschen. Man ist in erster Linie hier tätig, um MAGNA zu helfen, ein besseres und konkurrenzfähigeres Produkt zu bauen. Damit hilft man, die Arbeitsplätze beider Unternehmen zu sichern.



Abb. 2: Innenreinigung von Abluftkaminen