



© Wolfgang Franz

Die Kunst des Ausbalancierens

Wer wie die Greiner Gruppe zugleich in der Verpackungs-, Möbel-, Automobilindustrie, im Bereich Medizintechnik und Life Science sowie in der Profilextrusion tätig ist, braucht eine clevere IT-Strategie, um den Spagat zwischen Autonomie und Zentralisierung zu schaffen. Markus Wagner, Head of Blue-IT, sorgt dafür.

Wolfgang Franz

Die Greiner Gruppe ist ein klassischer »Hidden Champion«: Ein Unternehmen, das global sehr erfolgreich agiert, aber in der Heimat der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannt ist. Denn was im Jahr 1868 (Österreich: 1899) mit einem kleinen Greißler in Nürtingen (Deutschland) begann, hat sich über die Jahrzehnte zu einem Unternehmen mit 134 Standorten in 30 Ländern entwickelt. Heute

begleiten Greiner-Produkte den Alltag der Menschen auf der ganzen Welt, ob in Form der Schaumstoffmatratze im Bett, dem Joghurtbecher am Frühstückstisch oder dem bequemen Sitz in Zug, Straßenbahn, Auto oder Flugzeug. Auch das Blutentnahmeröhrchen beim Arzt oder die Trinkflasche beim Joggen kommen aus der Greiner Gruppe, die bis heute ein Familienunternehmen geblieben ist. Die unterschiedlichen Pro-

duktgruppen sind in vier operative Sparten organisiert: Greiner Packaging International, Greiner Bio-One International, Greiner Foam International sowie Greiner Extrusion Group. »Bis 2013 waren die Sparten im IT-Umfeld völlig autark unterwegs«, sagt Markus Wagner, Leiter der Holding-IT, bei Greiner »Blue-IT« genannt, im Gespräch mit der COMPUTERWELT. »Mit dem Onboarden des heutigen CFO, Hannes Moser, hat

sich das grundlegend geändert.« Eines der Ziele des Finanzvorstandes war, eine spartenübergreifende IT-Strategie zu entwickeln.

VOM WERKZEUGMACHER ZUM IT-CHEF

Wagners Weg bei Greiner begann im Jahr 1995, und zwar als gelernter Werkzeugmacher. Hautprobleme zwangen ihn, sich zum Automatisierungstechniker umschulen zu lassen. 2003 bekam er die Chance, in die USA zu gehen, wo er im lokalen Werk für den Einkauf, das Lager und auch für die IT verantwortlich war. »Das waren meine ersten beruflichen Berührungspunkte mit IT«, sagt Wagner.

Dann kam bei Greiner Bio-One die SAP-Einführung, ein Projekt, das er nach der Rückkehr aus den USA leiten durfte. »Es war ein Hammer-Projekt, weil es sehr alte ERP-Systeme waren, die es galt, abzulösen.« Eine weitere Herausforderung seien Personen gewesen, die, vorsichtig formuliert, von den Änderungen nicht angetan waren – ein typisches Problem jedes größeren Projekts, das die gewohnte Arbeitsweise der Mitarbeiter erschüttert. »Aber ich komme aus der Prozesswelt, das war immer mein Thema – ein Thema, das auch immer wichtiger wird. Es ging mir immer darum, die Prozesse selbst zu verstehen und über den Tellerrand zu blicken. Ich könnte keinen Server installieren, will ich auch nicht. Meine Stärken sind Prozess- und logisches Denken.« Kurz: Die SAP-Einführung wurde auch dank Markus Wagner zum Erfolg.

Ein weiterer Meilenstein seiner Karriere war die IT-Leitung der Sparte Greiner Bio-One, die in

den Bereichen Biotechnologie, diagnostische und pharmazeutische Industrie, Medizin- und In-Vitro-Diagnostik tätig ist. Die hier produzierten Entnahmesysteme werden in mehr als 100 Ländern weltweit vertrieben.

Danach ging es in die Holding, wo Wagner heute als Chef der Blue-IT vor allem für internationale Projekte und die Koordinierung von Sparten-IT-Projekten zuständig ist.

ZENTRAL VS. DEZENTRAL

Die aktuelle IT-Strategie der Greiner Gruppe wurde von den Konzern- und Spartenzielen abgeleitet und berücksichtigt die unterschiedlichen Anforderungen, die an eine moderne Konzern-IT gestellt werden. Den wesentlichen Rahmen setzen die strategischen Eckpfeiler ertragsorientiertes Wachstum, Stabilität und Internationalisierung. Darüber hinaus legt der Vorstand besonderes Augenmerk auf die Themen Transparenz, Kosteneffizienz und Nutzung von Synergiepotenzialen.

»Die ERP-Einführung war ein Hammer-Projekt.«

Unterm Strich hat sich die IT von einer rein spartenzentrierten, dezentralen Organisation zu einer spartenübergreifenden, zentralisierten Einheit mit professionellen IT-Prozessen entwickelt. Eingesetzte Technologien, bereitgestellte Applikationen und das Projektportfolio werden sowohl auf Spartenanforderungen als auch auf den Mehrwert für die gesamte Gruppe ausgerichtet.



Die Greiner Holding ist im oberösterreichischen Kremsmünster angesiedelt. Weltweit betreiben die Spartengesellschaften 134 Standorte.

In der Holding-IT unter der Leitung von Markus Wagner werden konzernweit die Infrastruktur- und Basis-IT-Services gebündelt. Den Herausforderungen der Internationalisierung begegnet die Greiner-IT mit dem Aufbau von Zeitzone-Competence-Centers, damit der notwendige IT-Support in allen Regionen sichergestellt werden kann.

Eine wichtige Aufgabe hat das Greiner-IT-Board inne. Hier treffen sich auf monatlicher Basis der CFO als IT-Vorstand, Markus Wagner, die Sparten-IT-Leiter sowie mitunter Vertreter der Innovationsabteilung und – eine Greiner-Besonderheit – der Inhouse-Consultler. »Im IT-Board laufen alle großen Projekte zusammen, sie werden vom Board freigegeben und der Status eingefordert«, so Wagner. Eines der aktuellen Projekte betrifft die Einführung einer globalen Informationsstruktur. »Wir sind gerade dabei, ein weltweites Intranet aufzuziehen,



Die Greiner Gruppe ist in zahlreichen Sparten global erfolgreich unterwegs. Das Produktpalette reicht vom Joghurtbecher bis zum Flugzeugsitz.

© Greiner

von sehr wenigen Punkten abgesehen, die spartenspezifisch sind. Diese sind aber automatisiert«, beschreibt Wagner die Gratwanderung zwischen Zentralisierung und der Wahrung von notwendiger Autonomie.

SCHLANKE IT MIT NACHWUCHSPROBLEMEN

Genau dieses Ausbalancieren zwischen den entgegengesetzten Kräften zieht sich wie ein roter Faden durch Wagners Arbeit. Die IT-Strategie lautet dezidiert nicht »Zentralisieren um jeden Preis«. So ist die IT explizit in Werks-IT als kleinster Einheit, Sparten-IT und Holding-IT organisiert. Das zeigt sich vor allem in der Applikationslandschaft, wo Zentralisierung in der Regel kein Thema ist. »Da sich die Sparten stark unterscheiden und wir jeweils Branchenlösungen im Einsatz haben, würde die Zentralisierung auch keinen Sinn machen«, erklärt Wagner. Inhaltlich ist die IT also zweigeteilt: Ein Teil, die Blue-IT, fokussiert auf globale, spartenübergreifende Infrastruktur- und Basis-Services, die Applikations-IT deckt die spartenspezifischen Applikationen bzw. Prozesse ab. Ein weiteres Kernelement der Strategie ist die Verpflichtung, dass angebotene Services der Blue-IT bei Bedarf auch von dieser intern bezogen werden müssen.

Die Harmonisierungsmaßnahmen konzentrieren sich zudem auf Bereiche wie Sourcing: Das Unternehmen hat nach dem Motto »One face to the supplier« Schnittstellen und Entry Points zwischen Lieferanten und der Greiner-IT definiert. D.h., dass zentral eingekauft und die Verträge ebenso verhandelt werden. Für die spartenübergreifende

Software erfolgt das zentrale Lizenzmanagement ebenfalls in der Blue-IT.

»Wir sind kostenmäßig am unteren Limit.«

Die beschriebene Strategie hat sich bereits ausgezahlt. Die IT-Abteilung ist mit 86 Mitarbeitern weltweit – davon arbeiten 23 in der Holding-IT – sehr schlank gehalten. »Wir sind auch kostenmäßig am unteren Limit, etwa bei 1,6 Prozent des Umsatzes, was sehr wenig ist.« Den Mitarbeiterstand zu halten bzw. den Anforderungen entsprechend auszubauen, ist eine der größten Herausforderungen, mit denen Markus Wagner zu kämpfen hat. »Qualifizierten Nachwuchs zu finden, ist heute sehr schwierig. Die oberösterreichische Wirtschaft boomt gerade, daher werden sehr viele IT-Leute gesucht.« Um dem Mangel entgegenzusteuern, verfolgt die Greiner-IT eine Vielzahl an Maßnahmen. Eine ist, die bestehende Mannschaft flexibler einzusetzen. »So arbeitet zum Beispiel ein IT-Mitarbeiter der Greiner Extrusion Group 60 Prozent in seiner Sparte, den Rest für die Holding-IT«, so Wagner. Zudem ist der Aufbau des Nachwuchses ein Thema: Der Blue-IT-Chef bildet gerade seinen ersten Lehrling aus. ■

um Informationen schnell über den ganzen Globus zu verteilen. Von unseren rund 10.000 Mitarbeitern haben wir bereits 3.000 erreicht, Ende 2017 kommen weitere 2.000 hinzu. 2020 soll jeder der insgesamt 134 Standorte über alle Sparten und den 14 Sprachen des Konzerns hinweg angeschlossen sein.«

Das Board war sich schnell einig, dass Standardmittel eingesetzt werden sollen, in diesem Fall Microsoft SharePoint, wobei man vor allem auf das Know-how des Wiener Unternehmens HATAHET productivity solutions setzt. »Uns haben die pragmatische Vorgehensweise und die Toolsets überzeugt, auf denen sich gut aufbauen lässt«, so Wagner.

Ziel des Intranet-Projekts war es, »die Sparten und die Holding näher zusammenzubringen, gleichzeitig den Sparten die notwendige Freiheit zu lassen, ohne aber das System überall anpassen zu müssen. Das System muss überall dasselbe sein,