

# CIO

IT-STRATEGIE FÜR MANAGER

## Digitalisierung muss radikal sein

CIOs berichten, wie sie Geschäftsmodelle umbauen – Seite 18

## „HP hat richtig entschieden“

PAC-Partner Christophe Châlons kommentiert die Teilung – Seite 24

## Bühnenreif präsentieren

Zehn Tipps von Coach und Sängerin Elena Tecchiati – Seite 36

INFINEON

# LEAN PLANNING



Chip-Hersteller kennen keine Downtime –

deswegen sind sie besser beim Supply-Chain-Management – Seite 12



## 12 | Titel: Lean Management

Infineon hat ein vorbildliches Supply Chain Management entwickelt – geht auch nicht anders, denn bei einem Kapitaleinsatz von 15 Prozent vom Umsatz muss in der Produktion wirklich alles flutschen.

## 26 | Aufs Rechenzentrum gehört Photovoltaik

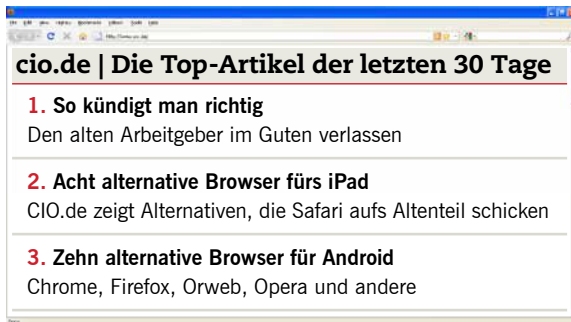
Scheint die Sonne, zieht die Kühlung im Rechenzentrum besonders viel Strom – das ideale Einsatzszenario für Photovoltaik.



### AKTUELLES

#### 06 NEWS | IT-Projekte

RWE Supply & Trading: Security unter Strom; Bilfinger: Heat steuert die Clients; Vorwerk: Cognizant saugt mit; Siemens: Buchhalter im Buchungs-Glück; Lufthansa Technik: mit E2open ab in die Wolken; Koenig & Bauer: Druck machen mit Hana; Karstadt: Hopp, hopp in den Shop; Merck Serono: Verizon als Host für E-Health.



### STRATEGIE

#### 12 TITEL | Lean Management

Die Produktion bei einem Chiphersteller muss zu mindestens 85 Prozent ausgelastet sein. „Sonst lohnt sich die Sache nicht“, sagt Infineon-CIO Robert Leindl. Da hilft nur: Supply Chain straffen.

#### 18 NEUE GESCHÄFTSMODELLE | Digitalisierung muss radikal sein

Wer die Digitalisierung nur halbherzig betreibt, riskiert Wettbewerbsnachteile. CIOs erklären ihre Ansätze.

#### 22 UMDASCH | Wer suchet, der zahlet

Der Mischkonzern Umdasch aus Österreich hat für seine 7200 Mitarbeiter eine Suchmaschine installiert, die in SharePoint und EMC Documentum zuverlässig Ziele findet.

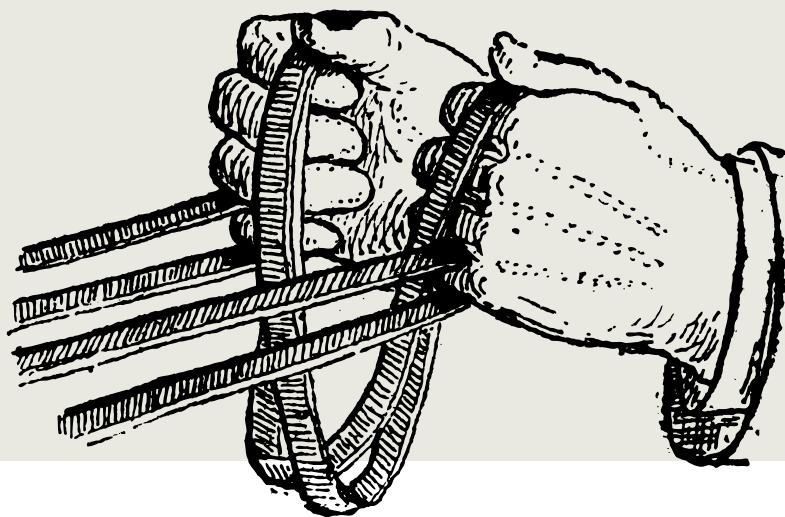


## 36 | Bühnenreif präsentieren

Zehn Tipps von Elena Tecchiati: Die Sängerin vermittelt Managern, wie sie ihre Botschaften am besten verpacken.

## 38 | Paradigmenwechsel im Controlling

Wie IT die Steuerung eines Unternehmens verändert, spricht: demokratisiert hat.



### IT-MARKT

- 24** KOMMENTAR | **„HP hat richtig entschieden“**  
PAC-Partner Christophe Châlons über den Split von Hewlett-Packard in eine Business- und eine Consumer-Sparte (Drucker und Rechner).
- 26** SOLARENERGIE | **Aufs RZ gehört Photovoltaik**  
„Die meisten Rechenzentren werden in zehn Jahren mit Strom betrieben, der mehrheitlich aus Solarenergie gewonnen wird“, wettet Gerald Höhne, Ex-CIO von SMA Solar. Seine Wette hält er aufrecht, obwohl er den Arbeitgeber gewechselt hat.

### STANDARDS

- 42** SERVICES / IMPRESSUM



### PLAY | Videos zum Text

Für unsere iPad-Abonnenten: Der rote Playbutton weist auf Video-Statements, Experten-Webcasts oder weiterführende Links zum Thema hin.

### MANAGEMENT

- 32** NEWS | **Menschen**  
Metro Cash & Carry: Storck wird CIO und Chief Solution Officer; ZF Friedrichshafen: BSH-CIO Sturm folgt auf Kraus; Gea Group: Van Melick seit September weg; Bertelsmann: Tom Linckens jetzt Konzern-CIO; KfW-Bank: Fichelscher wird neuer IT-Leiter; Zumtobel: Andreasen neuer CIO.
- 36** COACHING | **Bühnenreif präsentieren**  
Wer PowerPoint-Folien abliest, macht sich unbeliebt – und unglaublich. Coach und Sängerin Elena Tecchiati erklärt, wie es besser geht.
- 38** AUS DER FORSCHUNG | **Paradigmenwechsel im Controlling und Steuerung durch IT**  
Aus dem Wipro Center for Business Resilience berichten Leona Wiegmann von der WHU und Prof. Erik Strauß von der Universität Witten/Herdecke.

INFINEON

# LEAN PLANNING

Kraftakt an der Lieferkette: Infineon Technologies hat eine umfassende Lösung für das Supply-Chain-Management (SCM) entwickelt. „Best Practice der Branche“, behauptet CIO Robert Leindl. Es geht um Planungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und ums Geld, denn in Lieferketten steckt enormes Potenzial.

**Vor gerade einmal fünf Jahren** hing ein großes Damoklesschwert über dem Chip-Hersteller Infineon Technologies: „Zuerst kam ein extremer Abschwung der Nachfrage, anschließend folgte ein extremer Aufschwung“, erinnert sich Robert Leindl, heute CIO des DAX-Konzerns. Das Problem: „Beide Spitzen haben wir in ihren gesamten Auswirkungen überhaupt nicht vorhersagen können.“ Infineon musste dringend handeln und die Supply Chain straffen, um den Absatz enger mit der Versorgung zusammenzubringen und schneller auf Marktänderungen reagieren zu können. „Lean Planning“ war der Name des Großprojekts“, sagt Leindl, „und wir wollten die Glaskugel durch eine fundierte Analyse ersetzen – das war der Beginn einer zweijährigen Reise.“

Vor der IT lag ein Trip mit vielen Stolpersteinen: Die Halbleiterproduktion bei Infineon hat typische Durchlaufzeiten von vier Monaten, Investitionen in die Kapazität dauern 18 bis 24 Monate, und die Kunden genießen eine taggenaue Anlieferung. Das passt nicht wirklich zusammen – wenn die Produktion geplant wird, ist nur bedingt bekannt, was die Kunden letztlich konkret benötigen. Hinzu kommt: „Der Kapitaleinsatz unserer Branche liegt typischerweise bei rund 15 Prozent“, erläutert Leindl. Bei vier Milliarden Euro Umsatz stecken etwa 600 Millionen Euro in der unternehmensinternen Produktionskette. Damit die Rechnung aufgeht, müssen Maschinen wie Ätzer, Belichter oder Prüftechnik „geladen“ sein: „Eine Größenordnung von 85 Prozent der

vorhandenen Kapazität ist die untere Grenze – sonst lohnt sich die Sache nicht.“ Folglich muss die Nachfrage mit der vorgehaltenen Fertigungskapazität und der tatsächlich eingesteuerten Produktion in Einklang gebracht werden.

Mit der hohen SCM-Komplexität sind die Halbleiterbranche und damit auch Infineon sicherlich eine Ausnahme, was auch die Laufzeit des Projektes von 2010 bis 2013 erklärt. Grundsätzlich stehen aber viele Unternehmen anderer Branchen vor einer ähnlichen Herausforderung: die eigene Lieferkette zu optimieren und die Wirtschaftlichkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dass sich der Markt für SCM derzeit dynamisch entwickelt, bestätigen auch die Analysen von Gartner. Laut einer aktuellen Prognose des IT-Research- und Beratungsunternehmens steuert der Umsatz mit SCM-Software im laufenden Jahr auf ein Volumen von über zehn Milliarden Dollar zu. Dies

entspricht einem Anstieg um 12,2 Prozent gegenüber 2013. „Sowohl der Bereich Supply Chain Execution als auch das Segment Supply Chain Planning werden 2014 zweistellig zulegen“, berichtet Gartner-Analyst Chad Eschinger.

Dabei nähert sich der SCM-Markt dem Punkt, an dem mehr als 60 Prozent der Einnahmen von bestehenden Implementierungen herrühren. Demgegenüber stammten im Jahr 2013 nur noch rund 16 Prozent der SCM-Ausgaben von Unternehmen, die erstmalig in eine SCM-Lösung investiert haben. Erkennbar ist auch ▶

## LESEWERT

- **Welcher** Kapitaleinsatz in der Halbleiterbranche üblich ist
- **Wo** die Auslastungsgrenze der Fabriken liegen muss, damit sich die Produktion überhaupt lohnt
- **Warum** Ätzer, Prüftechnik und Belichter immer geladen sind
- **Wie** der SCM-Markt 2013 gewachsen ist



Steuerung in der  
Dresdener Produktion