

Von Prof. Stefan Iskan

Die Meinungsführer rund um Industrie 4.0 täuschen sich: Auch sieben Jahre nach der Lehman-Pleite und der damit verbundenen Wirtschaftskrise hat die Autoindustrie nur wenig gelernt. Noch immer stehen die Autohersteller (OEM) vor derselben Herausforderung: transparente Supply-Chain-Steuerungskonzepte für ihren globalen Produktionsverbund zu entwickeln, um auf abrupt abbremsende und anziehende Märkte reagieren zu können. Von Änderungs- und Auslaufmanagement bei der Anbindung neuer Lieferanten aus Best Cost Countries ganz zu schweigen. Und genau in diesem Wirtschaftsumfeld will man jetzt im Zusammenhang mit Industrie 4.0 ernsthaft raten, auf noch mehr Dezentralität und Selbststeuerung zu setzen?

Ausbalancieren ist Gebot der Stunde

Nicht Dezentralität, sondern ein richtiges Ausbalancieren von dezentralen und zentralen Verantwortlichkeiten muss in den Produktions- und Supply-Chain-Verbundstrukturen der Autoindustrie nach vorn gebracht werden. Ohne Zweifel: Richtig am Platz sind Dezentralität und Selbststeuerung in den Werken und Fertigungszellen innerhalb der einzelnen Produktionslayouts. Schon heute können Gewerke an den OEM-Standorten entkoppelt und autark unter Rückgriff auf Zwischenpuffer operieren. Hier ist Industrie 4.0 ähnlich wie in den Seehäfen und in der automatisierten Intralogistik doch längst zu Hause. Doch wer glaubt, das Prinzip Dezentralität würde sich auch für die Steuerung ganzer Produktionsverbunde eignen, der sei auf die Prozesse und Ebit-Margen einiger europäischer Landverkehrsanbieter verwiesen, deren Management diesem fatalen Prinzip unbeherrschbar hörig ist.

Es ist gut, sich als Autoindustrie mit Industrie 4.0 zu beschäftigen. Es wäre allerdings noch besser, erst einmal das, was vermeintlich beherrscht und als Standard geglaubt wird, ernsthaft zu leben und auszurollen. Gemeint ist damit Supply Chain Management. Oder wird wirklich geglaubt, dass Supply Chain Management und damit verbunden Netzwerkmanagement samt IT-Strukturen vom OEM über den Zulieferer bis hin zum Logistikdienstleister schon überall in die Unternehmens-DNA übergegangen ist?

Es gibt heute nur wenige Akteure, die wirklich konzeptionell umreißen können, was globale Automotive Inbound Supply Chains beinhalten. Der Rest schwebt in seinem lokalen Universum, ohne jemals verstanden zu haben, was passiert, wenn man versucht, einen neuen Lieferanten aus Best Cost Countries anzubinden.

Optimierungspotenzial verschenkt

Was die Aufbauorganisationen im Produktionsverbund der Autoindustrie angeht, so finden sich nur selten OEM, die sowohl auf der obersten Managementebene einen Executive für das Ressort Supply Chain Management oder zumindest eine komplett durchgehende Supply-Chain-Organisation über Zentrale und Werke hinweg haben. Entgegen der Produktionsverbundlandschaft sind heute noch nach Zentrale und Werkslogistik getrennte Verantwortlichkeiten vorzufinden. Das gilt im Übrigen für viele internationale Zulieferer.

Und genau diese Konstellation führt in der Praxis dazu, dass die Supply Chains in der Automotive-Industrie oftmals nicht den erhofften Optimierungsgrad aufweisen. Sie unterliegen den Gesetzen der Politik und persönlichen Machtstrukturen innerhalb der OEM-Organisationen und sind damit rein karrieregetrieben.

Industrie 4.0 und damit auch Logistik 4.0 ist ferner, als so mancher denkt.



Praxis von Industrie 4.0 noch weit entfernt

Automobilhersteller sollten erst einmal Supply Chain Management beherrschen

So führt beispielsweise allein die organisationale Trennung von Inbound (Beschaffungsvolumina) und Spare Parts (Ersatzteilen) in den OEM-Planungszentralen dazu, dass mögliche Optimierungspotenziale in den weltweiten Transportströmen und Cross Docks brachliegen. Nur in seltenen Fällen finden sich in der OEM-Planungspraxis Konzepte wieder, die beide Geschäftsströme übereinanderlegen und damit dem Supply-Chain-Gedanken inhaltlich folgen. Statt auf stupides Dienstleister-Kostendruck zu setzen, käme man zu völlig anderen Supply-Chain-Designs, die zu gestalten vermutlich sinnvoller sein dürften.

Hier liegen noch Potenziale in den Supply Chains - für die Autohersteller selbst wie auch für deren Dienstleister. Letzteren wird ohnehin immer weniger Raum für Optimierung zugestanden. Oder wie lassen sich sonst die Trennungsbemühungen der Autohersteller von Vollgut- und Leergutströmen in der europäischen Gebietsspedition bewerten?

Die deutschen Autobauer setzen bis heute eher auf dezentrale Logistikfunktionen in den einzelnen Werken. Gleichzeitig werden die teilweise noch in den Werken dezentral vorgehaltenen Planungsfunktionen zunehmend standortübergreifend gebündelt (Lead-Werke-Konzept).

Die US-Autohersteller hingegen dürften auch in Zukunft in den Werken selbst nur geringe Planungsressourcen vorhalten. Sie gleichen diese eher durch zentrale Verantwortlichkeiten aus. Die Auftrags- und Produktionssteuerung in den Aufbauwerken wird für eine noch strikere Einhaltung von Programmen verantwortlich zeichnen.

Zu den zentralen Strukturaufgaben im Produktionsverbund zählen

- die Gesamt-Logistikstrategie und deren standardisierte Umsetzung
- die wirtschaftliche Belegsteuerung der Werke
- die werksübergreifende Abstimmung des Methodenrahmens
- das werksübergreifende Controlling
- die werksübergreifende Steuerung und die damit zusammenhängende Übernahme ausgewählter operationsnaher Planungsaufgaben

- das Behältermanagement und die Disposition von werksübergreifendem Teilebedarf sowie
- die weltweite Transport- und Leergutsteuerung im Produktionsverbund und der Einkauf von Logistikdienstleistungen.

Dem gegenüber stehen die dezentralen Werksstrategien, die Umsetzung der übergeordneten und werksbezogenen Methodenrahmen, der logistische Betrieb von der Auftragssteuerung über die Produktions- und Wareneingangslast bis hin zum physischen Handling.

Die Funktionen der An- und Auslauflogistik, der Logistikplanung sowie der Auftrags- und Produktionssteuerung dürften auch künftig zu den Kernlogistikkompetenzen der OEM im Produktionsverbund gehören. Anders wird es sich mit der physischen Logistik verhalten. Zu den neuen Zusammenarbeitsmodellen im internationalen Produktionsverbund zählen Fragen der Gestaltung der OEM-Dienstleisterschnittstelle.

Keine Lagerflächen in Montagehallen

Was bedeutet das konkret? Das bedeutet zum Beispiel, dass im Extremfall in den fahrzeugaufbauenden Werken kaum mehr Flächen für die Bereitstellung von Material im Montagebereich vorgehalten werden. Das für die Montage spezifische Material wird taktbezogen vom Logistikdienstleister bereitgestellt und automatisiert in den Montagebereich übergeben. Die Logistikdienstleister könnten noch stärker Bestandteil der finalen Montagezone werden.

Damit einher ginge, dass nur noch wenige Umfänge der fahrzeugaunabhängigen Teile für die Montage, vor allem Kleinteile, fahrzeugneutral für mehrere Fahrzeuge vorgehalten werden. Damit werden eigenständige Versorgungsbeiriche, nicht nur bei den Dienstleistern, sondern auch fahrzeugmodellbezogen bei den OEM, entstehen. Und hier wären wir wieder bei der Frage: „zentral“ oder „dezentral“? (hec)

Prof. Stefan Iskan, Hochschule Ludwigs-hafen am Rhein

Serie Automotive

Die Zweiklassengesellschaft mit Werkverträgen, Leiharbeitsquoten und auferlegten Effizienzprogrammen trotz Gewinnsteigerung sind nur zwei Themen der internationalen Automobilindustrie, die auch die deutsche Logistikindustrie nicht unberührt lassen. Die DVZ-Serie greift die Situation der Automobillogistik-Dienstleister auf. Die Folgen:

- Leitindustrie im Umbruch (DVZ 10.8.2015, Seite 12)
- Produktionsverbund weltweit (DVZ 6.11.2015)
- Automotive Türkei
- Zukunft Gebietsspedition
- Supply-Chain-Trends
- Dienstleisterprofitabilität
- Logistik in gesättigten und Niedriglohnländern

Mindestlohn in Betriebsrente umwandeln

Gesetz ermöglicht Steuervorteile

ALTERSVERSORGUNG Das seit 1. Januar geltende Mindestlohngesetz (MiLoG) wirkt sich auch auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) aus. Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, Teile des Mindestlohns zugunsten einer bAV umzuwandeln und damit auch die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorteile zu nutzen. Das ist neu, denn bisher bestand bei der Entgeltumwandlung eines allgemein verbindlichen Mindestlohns die Gefahr der Nacherhebung von Sozialversicherungsbeiträgen.

Wichtig: Arbeitgeberbeiträge, sei es für eine arbeitgeberfinanzierte bAV, sei es ein Arbeitgeberzuschuss zur bAV durch Entgeltumwandlung, können nicht auf den Mindestlohn angerechnet werden. Das bedeutet, der Mindestlohn muss ohne Einrechnung von Arbeitgeberbeiträgen zur bAV mindestens 8,50 EUR pro Stunde betragen, betont der Speditionsverband DSLV.

Beruhend auf dem Tarifvertrag, gilt nach wie vor, dass eine Entgeltumwandlung nur möglich ist, wenn sie im Tarifvertrag ausdrücklich vorgesehen und zugelassen ist (sogenannte Tariföffnungsklausel). Das ist in der Regel in der Transport- und Speditionsbranche der Fall.

ANZEIGE

Wir platzieren Ihre Anzeige!



Weitere Informationen:
maren.jeche@dvvmedia.com
Tel.: 040/23714-340

Auch für die sogenannten Minijobs auf 450-EUR-Basis hat das neue Mindestlohngesetz Konsequenzen: Aufgrund der Anpassung an den gesetzlichen Mindestlohn kann das Einkommen die Geringfügigkeitsgrenze von monatlich 450 EUR recht schnell übersteigen. Ein Beispiel: Hat ein Arbeitnehmer bislang 7,50 EUR brutto verdient, konnte ihn sein Arbeitgeber 60 Stunden im Monat einplanen. Bei 8,50 EUR Stundenlohn kann sein Chef ihn im Rahmen eines 450-EUR-Jobs nur noch knapp 53 Stunden einsetzen.

Vereinbarungen für 450-EUR-Jobs

Möchten Arbeitgeber und Minijobber die Vorteile eines 450-EUR-Jobs bei weiterhin gleicher Arbeitszeit nutzen, empfiehlt es sich, den erzielten Arbeitslohn über 450 EUR nicht auszahlend, sondern über die Vereinbarung einer Entgeltumwandlung in eine bAV des Minijobbers einzubringen, erklärt der DSLV.

Eine bAV kann über das Versorgungswerk Transport, Spedition und Logistik e.V. (TSL) zu attraktiven Großkundenkonditionen vereinbart werden. Hinter dem Versorgungswerk TSL stehen zahlreiche Verbände und Unternehmen der Transport- und Speditionsbranche.

www.dslv.org