

## **Bedeutung und Übertragbarkeit des Unternehmenskonzepts “AUTO 5000” auf ein pharmazeutisches Unternehmen**

-Ein Diskussionspapier-

Dr. Wolfgang Seifert

März 2002

### Inhalt

Zusammenfassung	1	4	Übertragbarkeit des Auto 5000 Konzeptes	6
1	Einleitung: Auto 5000	2	4.1	Vorbemerkung..... 6
2	Die Konzepte von Auto 5000	2	4.2	Voraussetzungen für innovative Beschäftigungsmodelle in der pharmazeutischen Industrie (Schering)..... 6
2.1	Neugestaltung der Geschäftsprozesse.....2	5	Schlußfolgerung	7
2.2	Personalkonzept.....3			
2.3	Qualifizierungskonzept.....4			
2.4	Vergütungskonzept.....4			
3	Selbstdarstellung von Auto 5000 im Internet5			

### **Zusammenfassung**

Das von der Volkswagen AG als Produktionsfirma für ein neues Automodell gegründete Unternehmen Auto 5000 GmbH unterscheidet sich in wesentlichen Merkmalen von den üblichen Gestaltungskonzepten. Es beschreitet insbesondere im Bereich Human Resources pragmatische Wege.

Mit der Neukonzeption der Geschäftsprozesse, der Human Resources Policy und der Vergütungsregeln werden am Arbeits- und Sozialmarkt richtungweisende Zeichen gesetzt, andererseits ist die Verfahrenheit des deutschen Arbeitsmarktes geradezu eine Voraussetzung für ein solcherart pragmatisches Unternehmensmodell. Für die als Projekt ausgewiesene Einführungslaufzeit wurde eine Entkopplung von Haus- oder Flächentarifen vereinbart.

Unter Verzicht auf Restriktionen durch Formalqualifikation, Alter, Geschlecht oder EU-Nationalität setzt Auto 5000 in einer durch Arbeitslosigkeit unterprivilegierten Gesellschaftsgruppe auf Basistugenden, wie Eigenverantwortung, Motivation und Talent. Der umfangreiche Ressourcenpool (mehr als 4 Millionen Arbeitslose allein in Deutschland) macht ein Scheitern der Bedarfsdeckung unwahrscheinlich.

Die vollständige Übertragbarkeit auf ein pharmazeutisches Unternehmen mit F&E scheint aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Dazu gehören das Fehlen einer konsistenten Produktdefinition, eines transparenten Geschäftsprozesses und last but not least, des erforderlichen Ressourcenpools.

Allerdings können nach Lösung einiger Teilprobleme im Verständnis des Unternehmenszwecks die Basisqualitäten Eigenverantwortung, Motivation und Lernbereitschaft (re)vitalisiert werden.

## 1 Einleitung: Auto 5000

Der Unternehmenszweck liegt in der Produktion von Automobilen zu international konkurrenzfähigen Preisen. R&D Anteile sind nicht enthalten.

“Bei der Auto 5000 GmbH handelt es sich um ein Pilotprojekt. Vom Arbeitszeitmodell bis zu den Geschäftsprozessen wird alles neu definiert.” So liest es sich unter “Menschen ... eine Chance mitzugestalten” auf der Web page von Auto 5000 (<http://www.auto5000.de/pages/menschen.html>)

Auto 5000 ist eine neue Produktionsstätte für ein neues Volkswagen Modell “from the scratch”:

- Eigenständiges Unternehmen (Auto 5000 GmbH)
- Abgekoppelt von Flächen- und Haustarifen
- Innovatives Lohnmodell
- Innovatives Personalmodell
- Offensiver Qualifizierungsansatz

Die Wertschöpfungskette von Auto 5000 bewegt sich auf gesichertem Grund: Augenscheinlich sind die Entwicklungsarbeiten abgeschlossen. Insofern ist ausschließlich der Fertigungsprozeß Gegenstand des Geschäftszweckes. Rein produktionstechnisch ist auch hier nicht mit Unwägbarkeiten zu rechnen. Somit hat Auto 5000 stabile Umgebungsvariablen, und der experimentelle Ansatz kann sich auf die Umsetzung der personalpolitischen Ziele fokussieren.

Die Signalwirkung, die vom im Web publizierten Unternehmensansatz ausgeht, könnte so lauten:

Die im Kulturkreis (Deutschland) praktizierte Arbeitspolitik ist abwegig. Nur ein weitgehender Bruch mit den etablierten Verfahren und unternehmerische Gestaltungsfreiheit –durchaus unter Einbeziehung der Sozialpartner- gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, erfolgreich zu sein.

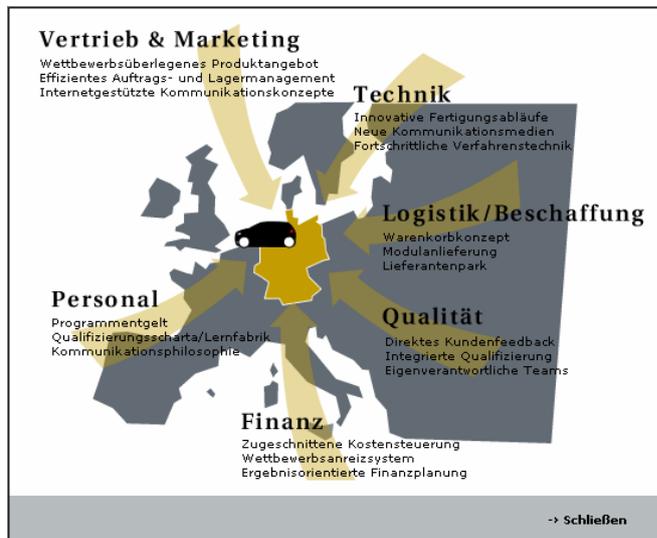
Es muß aber auch verstanden werden, daß die Besonderheit des Auto 5000 Ansatzes ohne eine fehlgeleitete Arbeitspolitik nicht denkbar wäre.

## 2 Die Konzepte von Auto 5000

### 2.1 Neugestaltung der Geschäftsprozesse

Auto 5000 möchte in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern auch die Geschäftsprozesse neu gestalten.

Abb. 1: Auto 5000 Geschäftsprozesse



Ohne daß hierzu weitere Angaben gemacht werden, kann doch von typischen Kategorien mit unterschiedlichen Gestaltungsfreiräumen ausgegangen werden:

- 1. Wertschöpfungskette:** Hier dürfte der Gestaltungsspielraum am geringsten sein: Karosseriebau ⇒ Lackierung ⇒ Endmontage.
- 2. Zulieferprozesse:** Zulieferer werden unter Anwendung von web-basierten Hilfsmitteln wie Enterprise Resource Planning (ERP) und Collaborative Business Systems in die Wertschöpfungskette integriert.
- 3. Qualitätsprozesse:** Mitwirkung an Qualitätsprozessen setzt zumindest eine kontinuierliche Qualifikation voraus. Hier ist weitgehender Gestaltungsspielraum.
- 4. Arbeitszeitgestaltung:** Die Arbeitszeit wird sich an den Produktionsvorgaben orientieren. Insofern ist der Gestaltungsspielraum auf Verfahren zur Bewältigung der Arbeitsmenge gerichtet.
- 5. Weitere:** Die Gestaltung aller weiteren Prozesse wird zumindest in der Anfangsphase Experten vorbehalten bleiben.

## 2.2 Personalkonzept

Das Personalkonzept stellt das bisherige Wertesystem auf den Kopf.

Eingestellt werden ausschließlich arbeitsamtlich registrierte **„Arbeitslose“**, die jedoch vor erfolgreicher Einstellung eine Reihe von zu bestehenden Tests durchlaufen müssen.

Formalqualifikation, Alter oder Geschlecht spielen keine Rolle, nur **„Talent“**, Lernbereitschaft, Eigenverantwortlichkeit und Teamfähigkeit.

Der erste Test ist obligat über das Internet in einer dafür speziell gestalteten Testsuite durchzuführen. Im Erfolgsfall folgen anschließend weitere interaktive und persönliche Auswahlverfahren.

Das Verfahren konterkariert das soziale Stigma der Arbeitslosen, indem es sie ausdrücklich zur Zielgruppe macht und in dieser Gruppe bei richtiger Nutzung erhebliche Potentiale vermutet. Unternehmerisches Handeln greift hier auf die Basiswerte Eigenverantwortung, Motivation

(Motivierbarkeit), Lernbereitschaft und Talent zurück und befreit damit den Menschen aus den Fesseln der sozialstaatlichen Entmündigung.

Die "Ermündigung" wird gefördert durch

- Eigenverantwortliche Mitwirkung am jeweiligen Arbeitsprozeß
- Verpflichtung zum lebenslangen Lernen
- Eigenbeteiligung am lebenslangen Lernen
- Performance-abhängiges Bonussystem.

Das Auswahlverfahren zielt (allerdings) selektiv auf die besten verfügbaren Ressourcen in einem üppig bemessenen Ressourcenpool.

### 2.3 Qualifizierungskonzept

Auto 5000 verzichtet auf Formalqualifikation.

Der Verzicht auf den Nachweis von Formalqualifikation (die sich ja dennoch –wenn erfolgreich– im Talent niederschlägt) weist auf die Zukunftsgerichtetheit der Aufgabe hin. Schließlich gilt es, eine **neue** Aufgabe zu bewältigen, für die in vielen Fällen nicht einmal eine formale Ausbildung bestanden haben mag.

Hierin schlägt sich auch der hohe Anteil an Qualifizierungsmaßnahmen nieder, der unter dem Terminus "lebenslanges Lernen" eine duale Partnerschaft von Arbeitnehmer und Arbeitgeber vorsieht: Drei Wochenstunden sind für Qualifizierung aufzuwenden, davon werden 1.5 vom Arbeitgeber bezahlt. Weitere 1.5 Stunden sind vom Arbeitnehmer zu erbringen.

Das "lebenslange Lernen" ist tarifvertraglich abgesichert.

Embedded Object 1: Tarifvertrag Qualifizierung



Tarif Qualifizierung

### 2.4 Vergütungskonzept

Alle Beschäftigten erhalten ein gleiches Grundentgelt von DM 4500 brutto, zuzüglich garantierter Mindestbonus von DM 500 / Monat. Persönlicher Leistungsbonus und Ergebnisbeteiligung sind zusätzliche Vergütungsmaßnahmen.

Das jährlicher Mindesteinkommen soll das Jahreseinkommen eines vergleichbaren Arbeitnehmers in der niedersächsischen Metallindustrie im Durchschnitt der ersten drei Jahre nicht unterschreiten.

Das Vergütungskonzept ist tarifvertraglich abgesichert.

Embedded Object 2: Tarifvertrag Vergütung

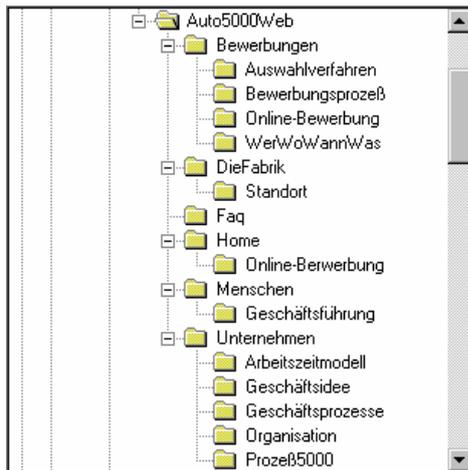


Tarif Vergütung

### 3 Selbstdarstellung von Auto 5000 im Internet

Die Web-Präsentation von Auto 5000 ist sachlich und klar, technisch und gestalterisch gut gemacht. Sie adressiert das Wesentliche und lässt – für die jetzige Phase der Bereitstellung von Informationen zur Bewerbung – keine Fragen offen.

Abb 2: Struktur der Auto 5000 Web Auftritt



Im Vergleich zur Maturity Chain der Web Auftritte findet sich Auto 5000 auf Level 3.

Abb. 3: Auto 5000 im Vergleich zur Maturity Chain der Web Auftritte bei Pharma-Unternehmen

#### “Maturity chain”



Joachim Schmidt & Wolfgang Seifert, Jan 2002

75

Embedded Object 3: Website Auto 5000



Auto5000 WebSite

## 4 Übertragbarkeit des Auto 5000 Konzeptes

### 4.1 Vorbemerkung

Um die Übertragbarkeit des Auto 5000 Geschäftsmodells auf Unternehmen der pharmazeutischen Industrie zu untersuchen, bedarf es zunächst einmal grundsätzlicher Vergleiche.

#### Innovativität des Unternehmenszweckes

Der Unternehmenszweck von Auto 5000 besteht aus Produktion und Vertrieb(?) eines andernorts konzipierten Kraftfahrzeugs. Forschung und Entwicklung eines neuen KFZ sind nicht Gegenstand des Unternehmenszweckes.

In pharmazeutischen Unternehmen machen Forschung und Entwicklung einen Großteil der Aufwendungen aus.

Die Unternehmenstypen sind also nicht direkt vergleichbar, das Anforderungsprofil an Mitarbeiter unterscheidet sich.

#### Transparenz des Geschäftsprozesses

In produzierenden und verarbeitenden Unternehmen ist die Wertschöpfungskette transparent. Die Arbeitsgegenstände sind "konkret", faßbar, quantifizierbar und einem allgemeinen Verstehen zugänglich.

In von Forschung und (Anwendungs-)Entwicklung geprägten pharmazeutischen Unternehmen ist die Wertschöpfungskette eher intransparent, von subjektiven Einflüssen überlagert und in der Regel nicht quantifizierbar.

Allein diese Beispiele zeigen, daß eine direkte Übertragbarkeit der Ausgangsbedingungen nicht gegeben ist.

Im Folgenden gilt es, innerhalb der pharmazeutischen Industrie

- Voraussetzungen zu klären unter denen sich ein innovatives Beschäftigungsmodell anwenden ließe
- Teilbereiche zu indentifizieren, auf die sich ein innovatives Beschäftigungsmodell anwenden ließe.

### 4.2 Voraussetzungen für innovative Beschäftigungsmodelle in der pharmazeutischen Industrie

Zur Kontextklärung ist ein Geschäftsprozeßmodell erforderlich. Ohne Transparenz des Zwecks der Arbeitsvorgänge und deren kontextuelle Einbindung, vor allem aber deren unternehmensweit gleichartiges Verstehen sind alle weiteren Maßnahmen nur von limitierter Wirksamkeit.

Wie auf Seite 2, Neugestaltung der Geschäftsprozesse, dargestellt wurde, fokussiert die Auto 5000 Wertschöpfungskette auf

Karosseriebau ⇒Lackiererei⇒Endmontage; Produkt: Auto

Über die Wertschöpfungskette in F&E der pharmazeutischen Industrie herrscht oft Unklarheit, auch über deren Produkt: Ist es ein Medizinkonzept, eine konkrete Entity (Pille), ist es Information

dazu oder alles zusammen? Gibt es ein dazugehöriges Komplementärprodukt in den Arzneimittelmonographien oder den Statements der Zulassungsbehörden? Ist die Zulassung selbst etwa Bestandteil des Produkts?

Es muß davon ausgegangen werden, daß die Mitarbeiter hierzu kein einheitliches Verständnis haben.

Daraus ergibt sich als Konsequenz die Erfüllung von Voraussetzungen.

Erste Voraussetzung: Definition des Produktes

Zweite Voraussetzung: Definition der elementaren Wertschöpfungskette.

Als Diskussionsvorschlag seien im Folgenden Produkt und Prozeß (Wertschöpfungskette) definiert:

**Produkt:** Medizinkonzept inklusive der Gesamtheit der erarbeiteten Informationen, festgemacht an einer pharmazeutischen Entität.

**Prozeß (Wertschöpfungskette):** Sequenz von Milestones, bei deren Erreichen die das Medizinkonzept begründenden Informationen vorliegen müssen.

**Betreiber des Prozesses:** Informationsmanagement

**Auftraggeber:** Variabel, je nach Organisationsform, derzeit Strategische Geschäftseinheiten

Die einzelnen Funktionen aus dem F&E Bereich des Unternehmens sind dann nicht Teil der Wertschöpfungskette, sondern –im übertragenen Sinne- Zulieferer für den Gesamtprozeß. Über intelligente Schnittstellen werden sie in die Wertschöpfungskette eingebunden, in ihrer eigenen Verantwortung verbleibt jedoch die Autonomie, wie die Anforderungen des Gesamtprozesses zu erfüllen sind.

Entsprechen frei sind die Gestaltungswerkzeuge der Personalpolitik. Die in Auto 5000 adressierten Basistugenden können hier natürlich eingebracht werden.

## 5 Schlußfolgerung

Die direkte Übertragbarkeit des Auto 5000 Modells auf ein pharmazeutisches Unternehmen mit F&E ist nicht gegeben, da einige Voraussetzungen fehlen, insbesondere der Ressourcenpool und die Klarheit im Prozeßverständnis. Verbesserungen im letzteren Bereich und begriffliche Einordnung von Fachfunktionen als "Lieferanten" an einen Informations-Management-Prozeß geben den Fachfunktionen mehr gestalterische Freiheit in der eigenverantwortlichen Bereitstellung ihrer Produkte / Informationsergebnisse.

Damit können Eigenverantwortung, Motivation, Lernbereitschaft in jetzt zum Teil stark regulierten –da als Teil eines Gesamtprozesses angesehenen- Fachfunktionen erneut entfesselt werden.

## 6 Anhang

FAZ 12. Sep 2002

"Mit 5000 x 5000 ist VW wettbewerbsfähig"

Im Oktober beginnt der Serienanlauf / Viele Interessenten für neue Arbeitsplätze / Von Wolfgang Helmer

WOLFSBURG, 11. September. Wegen des Euro ist dem Arbeitszeitmodell "Benchmark Production 5000 x 5000" die Basis abhanden gekommen. Aber als VW-Personalvorstand Peter Hartz 1999 die Grundzüge entwickelte, hat er die sich abzeichnende Einführung des Euro offenbar zugunsten der plakativen Bezeichnung ignoriert. Der Name spiegelt den Kern des Projekts: 5000 neue Arbeitsplätze sollten entstehen, pauschal und einheitlich mit 5000 DM entlohnt. So gesehen müßte das Modell heute eigentlich 5000 x 2560 heißen. 2560 Euro entspricht etwa dem Flächentarif, ist aber weniger als im Haustarif von Volkswagen vorgesehen.

Nicht nur die Währung hat sich geändert, auch die Zahl der neuen Arbeitsplätze ist vorläufig geringer als geplant. 3500 neue Mitarbeiter stellte VW bisher ein. Die übrigen geplanten 1500 Beschäftigten werden zu gleichen Bedingungen erst ab 2005 im Werk Hannover einen neuen Van, den Microbus, bauen. Im Stammwerk Wolfsburg wird die eigens für das Modell 5000 x 5000 gegründete Auto 5000 GmbH den neuen Minivan Touran bauen. Die Anlagen für Karosseriebau, Lackiererei und Montage werden in Kürze fertiggestellt sein, der Serienanlauf ist für Oktober vorgesehen.

### Bezahlung nach Produktion

Mit dem Projekt beschreitet Volkswagen neue Wege. Sämtliche Stufen der Wertschöpfung sollen sich an der jeweils besten Lösung im Konzern ("Benchmark") ausrichten. Erstmals gilt ein sogenanntes Programmengelt. Die Mitarbeiter werden nicht nach Anwesenheit bezahlt, sondern für eine vorgegebene Produktion. Wird die in der vorgegebenen Zeit nicht erreicht, ist Nacharbeit fällig, die nicht vergütet wird. Wird die Vorgabe unterschritten, gibt es Boni. Die Abkehr von der herkömmlichen Arbeitsorganisation stieß bei der IG Metall zunächst auf Widerstand, weshalb der Tarifvertrag beim ersten Anlauf nicht zustande kam. "Inzwischen aber", so versichert der kaufmännische Geschäftsführer Hans-Joachim Schreiner im Gespräch mit dieser Zeitung, "ist die Kooperation mit den Betriebsräten extrem positiv."

Ohnehin sieht das Konzept die Einbeziehung der Betriebsräte in das Management vor. Der Meinungswandel bei den Arbeitnehmervertretern wurde dadurch gefördert, daß mit dem neuen Konzept Arbeitsplätze in Deutschland erhalten bleiben, die sonst im Ausland entstanden wären. Bei Volkswagen wird üblicherweise der Bau eines neuen Modells konzernintern ausgeschrieben. Für den Touran bewarben sich das Stammwerk, das portugiesische Palmela und das slowakische Bratislava. Beide Auslandswerke warben mit deutlich niedrigeren Personalkosten. Auf Basis des für die westdeutschen Werke geltenden Haustarifs hatte Wolfsburg keine Chance.

Ohnehin geht die Beschäftigung in Wolfsburg seit langem spürbar zurück. Hartz aber wollte beweisen, daß Industriearbeitsplätze auch in Westdeutschland konkurrenzfähig sein können. "Der Beweis kann als erbracht angesehen werden", resümiert Schreiner, "wir sind voll wettbewerbsfähig." Die wöchentliche Arbeitszeit im Dreischichtbetrieb beträgt im Jahresdurchschnitt 35 Stunden und kann, ohne Zuschläge, auf 42 Stunden steigen. Eingeschlossen sind drei Stunden wöchentlich für die obligatorische Weiterqualifizierung, wovon 1,5 Stunden bezahlt werden.

Auch bei der Auswahl der Kandidaten geht Volkswagen neue Wege. Zunächst sind in erster Linie Arbeitslose angesprochen. "Die haben eine Riesenmotivation", sagt Schreiner. Die bisher üblichen Kriterien, zum Beispiel Berufsabschlüsse, wertet Schreiner als unzureichend. "Das duale System bringt nicht das, was wir wollen, weil Wissen immer schneller veraltet." Gesucht werden "Automobiltalente", die eigenverantwortlich arbeiten, lernfähig und -bereit sind und hoch motiviert.

Um die zu finden, ist ein dreistufiges Auswahlverfahren entwickelt worden, das nur über das Internet zugänglich ist. Erst in der dritten Stufe findet ein persönlicher Kontakt zwischen Bewerber und Unternehmen statt. Bei positivem Befund kommt es zu einem sechs Monate dauernden Qualifizierungs- und Arbeitsverhältnis, dem dann das unbefristete Arbeitsverhältnis folgen kann. Am Ende des Verfahrens steht die "Fachkraft für Automobilbau".

Großes Interesse in der Industrie

Auf ihrer Homepage verzeichnete die Auto 5000 GmbH bisher rund 1,3 Millionen Zugriffe, 110 000 Menschen beteiligten sich an Probetests, aus denen bis jetzt 27 000 Bewerbungen resultierten. Zwar sind die benötigten 3500 Beschäftigten schon identifiziert, es kann aber durchaus sein, daß die noch laufenden Tests bessere Kandidaten bringen, so daß der vorhandene Bestand ergänzt wird. Zur Zeit durchlaufen etwa 500 Beschäftigte die Qualifizierung, Ende des Jahres wird Auto 5000 rund 800 Mitarbeiter haben und im April/Mai 2003 dann 3500, die wöchentlich 5000 Touran bauen.

Die Beschäftigten erhalten eine speziell entwickelte Arbeitskleidung, die sie nicht nur optisch heraushebt, sondern die auch gesundheitliche Parameter erfassen kann. Das Projekt 5000 x 5000 wird Ausstrahlungen haben, glaubt Schreiner. Im Konzern wird es möglicherweise mit jedem neuen Modell ausgedehnt, so daß die Bedeutung des klassischen Haustarifvertrages tendenziell schwindet. Zudem muß Schreiner das Projekt regelmäßig erläutern, Großindustrie und Mittelständler interessieren sich lebhaft dafür, aus den unterschiedlichsten Branchen. Es könnte vielleicht die erste der vielen tarifpolitischen Innovationen von Hartz sein, die Nachahmer findet.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.09.2002, Nr. 212 / Seite 26