

Reader „China – Konkurrent und Absatzchance für Metallbetriebe in NRW“

Stand: 08. Juni 2007

Jiangnan Mining Ltd.(Wenzhou)



Reader „China – Konkurrent und Absatzchance für Metallbetriebe in NRW“

AutorInnen:

Kai Beutler, Rudi Bender, bsb **Betriebsräte-Strategieberatung**
GmbH

Beiträge:

Udo Bonn, BR ACE

Werner Buber, Wuppertal,

Bernd Reddies, Friedrich Ebert Stiftung Bonn

Martin Oertel, Internationale Abteilung IG Metall-Vorstand

Michael Klein, BR Schlafhorst Übach Palenberg

Anette Krell, BR dbt Wuppertal und Aufsichtsrat Kompetenetz

Petra Beil, IG Metall Bezirksleitung NRW

Inhaltsverzeichnis

1. **Einleitung** (Seite 4)
2. **China** (Seite 5)
 - 1.1 **Wirtschaftsdaten/Handel**
 - 1.2 **Arbeitsbedingung**
2. **Betriebliche Strategien** (Seite 14)
 - 2.1 **Fälle/Typen**
 - 2.2 **Standort-Vergleich: Stärken und Schwächen**
 - 2.3 **Kriterien**
 - 2.4 **Was kann der Betrieb tun?**
 - 2.5 **Verlagerungsprojekt**
3. **BR-Handlungsmöglichkeiten** (Seite 34)
 - 3.1 **Chancen und Risiken für die Beschäftigung**
 - 3.2 **Informationsbedarf BR**
 - 3.3 **Phasen**
 - 3.4 **Rolle des BR**
 - 3.5 **Gestaltungs- und Regelungsbereiche für den BR**
 - 3.6 **Checkliste ‚Mitarbeiter/innen in China‘**
4. **Anhang** (Seite 39)
 - 4.1 **Literatur, Links**
 - 4.2 **Besser statt billiger, Adiva**
 - 4.3 **Begriffe**
 - 4.4 **SA8000 – Beispiel Miele**
 - 4.5 **Liste Praxisbeispiele**



Kapitel 0: Einleitung

Im August 2006 hat die IG Metall-Bezirksleitung NRW über das Betriebsräte-Netzwerk KompeNetz in Kooperation mit dem Bildungswerk des DGB NRW e.V. eine Reihe von Tagungen im Zusammenhang mit China als Kunde, Konkurrent und Kooperationspartner gestartet. Die Ergebnisse der ersten beiden Veranstaltungen sind im folgenden Reader zusammengefasst.

Das Interesse der teilnehmenden Betriebsratsmitglieder sah wie folgt aus:

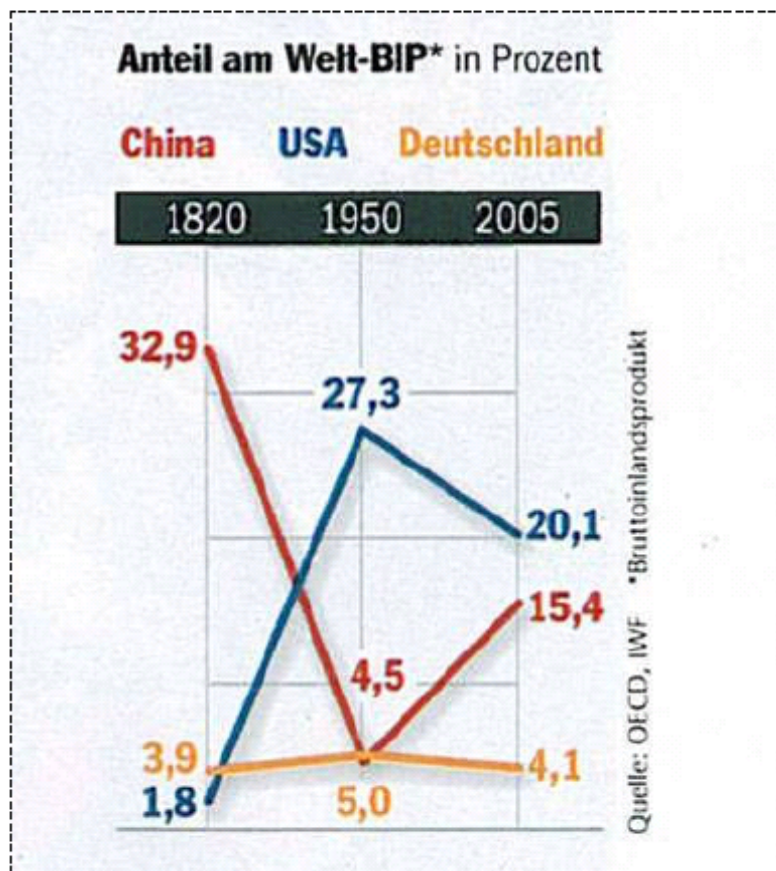
- **Wie kann man einen Know-how-Abfluss nach China verhindern?**
- **Gefahr durch Know-how-Transfer**
- **Wie kann der BR gegensteuern gegen Beschäftigungsabbau wg. China?**
- **Welche Erfahrungen liegen mit Kooperationen und Verlagerungen nach China vor?**
- **Welche Handlungsmöglichkeiten stehen dem BR bei Standortdiskussionen China-Deutschland zur Verfügung?**
- **Wie kommt man an Informationen?**
- **Wie kann man den Standort in Deutschland stärken?**
- **Wie kann man die Situation als BR besser beurteilen?**

Kapitel 1: China

China hat derzeit ein jährliches Wachstum des Bruttosozialproduktes von rund 10%. Rekord-Börsengänge chinesischer Banken erregen Aufmerksamkeit. Die Innenstädte von Shanghai und Kanton lassen sich kaum von denen amerikanischer Großstädte unterscheiden. China ist 2002 der WTO (World Trade Organisation) - mit all den damit verbundenen Privilegien und Problemen - beigetreten. Da vergisst man leicht, dass China einst die führende Technologie- und Wirtschaftsmacht der Welt war, dass dort Schießpulver und Porzellan erfunden wurden und das Land auch heute noch einen gegenüber seinem Bevölkerungsanteil von ca. 20% einen unterdurchschnittlichen Anteil am Welt-Bruttosozialprodukt hat – je nach Quelle zwischen 5 und 15%.

ZDF China: Zahlen, Daten, Fakten

Chinas GDP-Weltanteil
1955: 4,9% (\$ 200 Mrd.)
1980: 2,5%
2005: 5% (\$ 2.710 Mrd.)

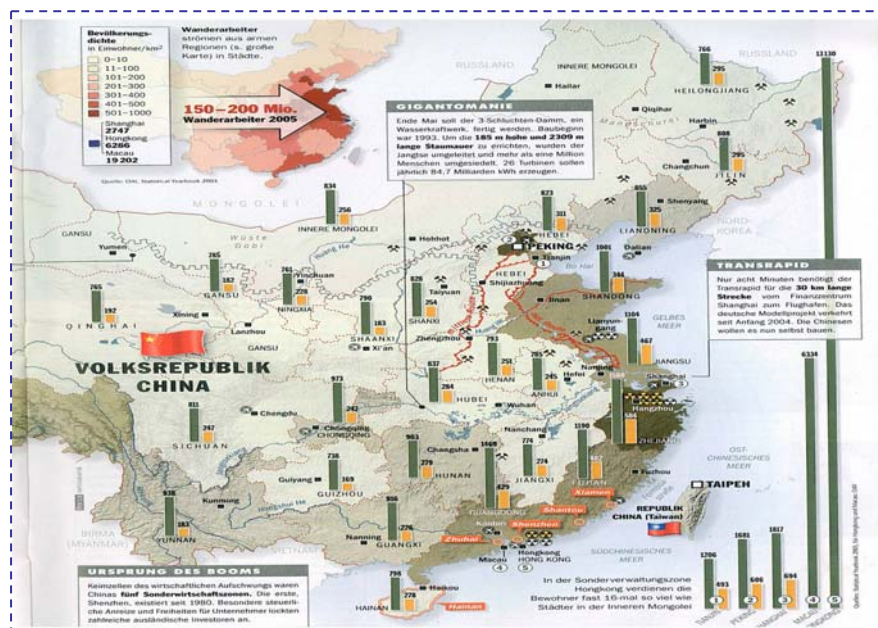


Als ein großes Problem im Handel mit China ist es anzusehen, dass sich die Regierung nicht auf die Sozialstandards der ILO (International Labour Organisation der UNO) verpflichten will und damit ein ‚race to the bottom‘ in Gang setzt: Den Trend auch in anderen, konkurrierenden Standorten Soziale Bedingungen zu verschlechtern. Insbesondere die Formierung freier (von der Regierungspartei unabhängiger) Gewerkschaften und Betriebsräte sowie das Verbot von Zwangsarbeit werden in China nicht garantiert.

1.1 Wirtschaftsdaten/Handel

China ist geprägt durch extreme Unterschiede zwischen den Regionen: Einerseits gibt es Hochtechnologiezentren – insbesondere zwischen den Sonderwirtschaftszonen im Südosten (Shenzen etc.) und den drei Wirtschaftszentren Kanton, Beijing und Shanghai auf der einen und den nördlichen Provinzen auf der anderen Seite. Man geht immer noch von 700 – 800 Millionen Bauern aus, die unter ärmlichen Verhältnissen leben. Hungersnöte wie in afrikanischen Entwicklungsländern gibt es aber nicht. Einerseits ist der Anteil der Landwirtschaft relativ zur Bauernzahl gering, im Vergleich zu westlichen Industriestaaten allerdings hoch:

davon Landwirtschaft:	12,4%
\$ 280 Mrd (+ 5,2%)	
Industrie :	47,3%
\$1.062 Bio (+11,4%)	
Dienstleistungen:	40,3%
\$ 905 Mrd (+ 9,6%)	
(USA: 75% / Japan: 68%)	



Das Durchschnittseinkommen unterscheidet sich zwischen den Sonderwirtschaftszonen und den nördlichen Provinzen um bis zum 16-fachen (grüne Balken in der Abbildung). Die Folge sind Wanderarbeiter/innen in der Größenordnung von 120-250 Millionen je nach Quellenangabe von ländlich geprägten Regionen als angelernte Arbeiter/innen in den Industriezentren im Südosten schlecht abgesicherte und bezahlte Arbeit in der Textil-, Elektronik- und Spielzeugindustrie finden. Etwa zwei Drittel von ihnen sind junge Frauen (Dangomei). Wegen des Hohon, des Niederlassungsprinzips, haben sie wenig Rechte: Bürger haben Rechte wie Niederlassungs- oder Lernmittelfreiheit nur in ihrer Heimatprovinz.

FDI - das ausländische Investment in China 2005



Herkunftsländer FDI von 1990 bis 2005	Betrag in US\$ Mrd.	Anteil In %
1. Hongkong/Macau	264,4	48,5
2. Japan	53,9	9,8
3. USA	51,8	9,5
4. Taiwan	42,3	7,8
5. Jungferninseln	40,3	7,4
6. Republik Korea	30,8	5,6
7. Singapur	27,6	5,1
8. Großbritannien	13,5	2,5
9. Deutschland	12,0	2,2
10. Frankreich	8,0	1,5
Summe	544,6	

Ausländische Unternehmen spielen in der chinesischen Wirtschaftspolitik eine überragende Rolle: Die 3% ausländische und Joint Venture-Unternehmen erwirtschafteten 2005 28,5% der industriellen Wertschöpfung, 20,5% des Steueraufkommens und trugen 57,3 % zum Export, bei High-Tech-Exporten sogar 87,9% bei. Bei den Direktinvestitionen sind die ostasiatischen Nachbarn am wichtigsten. Die Statistik hinkt etwas, weil deutsche Direktinvestitionen wie die anderer ,Hochsteuer-, Länder sich für solche Projekte den bekannten Steueroasen bedienen. Ein Montagewerk von BMW in China muss dann durchaus keine deutsche Direktinvestition sein ...

Deutsch-chinesischer Handel



Jahr	Summe Mrd.€	Exporte nach D, Mrd.€	Importe aus D, Mrd.€	Handels- Überschuss China, Mrd.€
1992	8,9	6,0	2,9	3,1
1996	14,8	9,2	5,6	3,6
2001	32,0	19,8	12,2	7,6
2002	35,9	21,3	14,6	6,7
2003	43,8	25,6	18,2	7,4
2004	53,6	32,7	20,9	11,8
2005	60,9	39,7	21,2	18,5
Perspektive 2010	80,0			

© Quelle: Deutsche Botschaft Beijing, Wirtschaftsdatenkompendium
2006, Bernd Reddies



für Chinas Exportstruktur, Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftswachstum

- 3% der Unternehmen in China sind joint ventures / ausländische Unternehmen
sie erwirtschafteten
 - 28,5% der industriellen Wertschöpfung
 - 20,5% des Steueraufkommens.

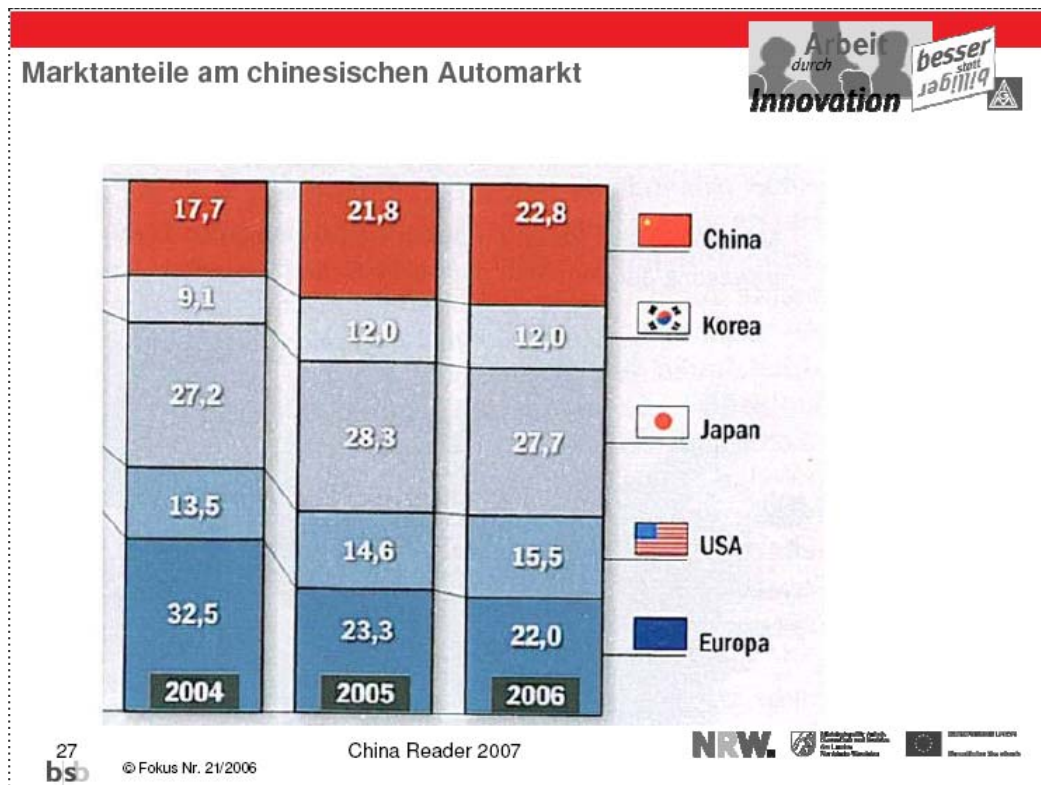
sie trugen

- 57,3% zum Export Chinas bei

sie lieferten

- 87,9% der high-tech Exporte.

© Quelle: C.D., 10./11.06.2006, Bernd Reddies



Der Anteil europäischer Hersteller im Automarkt ist in den letzten Jahren zugunsten heimischer Produktion, aber auch koreanischer und amerikanischer Konkurrenten zurückgegangen.

Deutsch-chinesischer Handel

Jahr	Summe Mrd.€	Exporte nach D, Mrd.€	Importe aus D, Mrd.€	Handels-Überschuss China, Mrd.€
1992	8,9	6,0	2,9	3,1
1996	14,8	9,2	5,6	3,6
2001	32,0	19,8	12,2	7,6
2002	35,9	21,3	14,6	6,7
2003	43,8	25,6	18,2	7,4
2004	53,6	32,7	20,9	11,8
2005	60,9	39,7	21,2	18,5
Perspektive 2010	80,0			

30 © Quelle: Deutsche Botschaft Beijing, Wirtschaftsministerium, 1992-2006, Bernd Reddlis China Reader 2007

Dem deutschen Handelsbilanzdefizit hat das nicht gut getan: Es erreicht in jedem Jahr neue Rekordstände, 2005 waren es 18,5 Mrd. €. Da dies bei anderen Industrienationen, insbesondere den U.S.A. ähnlich aussieht, verfügt China inzwischen über gewaltige Währungsreserven, die einerseits Regierungen zu chinesischen Schuldnern macht, insbesondere die US-amerikanische, andererseits Spielraum schafft für Aufkäufe und Investitionen im Ausland in den kommenden Jahren.

1.2 Arbeitsbedingungen

Die chinesische Arbeitgesetzgebung wird derzeit runderneuert – aber die Mutmaßungen, wohin sie sich entwickelt, gehen weit auseinander. Derzeit ist es nach Überzeugung von Menschenrechtsorganisationen so, dass Gesetzgebung und betriebliche Praxis weit auseinander liegen.

	Chinese Labor Law (Chinesische Arbeitsregeln)	Factory Norms (Betriebliche Wirklichkeit)
Day (Tag)	8 hours (8 Stunden)	12-14 hours (12-14 Stunden)
Week (Woche)	40 hours (40 Stunden) (at least 1 rest day) (+ 1 Optionstag)	90-110 hours (90-110 Stunden) (no rest day) (kein Resttag)
Month (Monat)	Max. 36 hours overtime (36 Überstunden)	250 hours overtime (250 Überstunden)

Abbildung: Saacom 2006, © Quelle: Nguyen (SACC) November 2006 in Köln

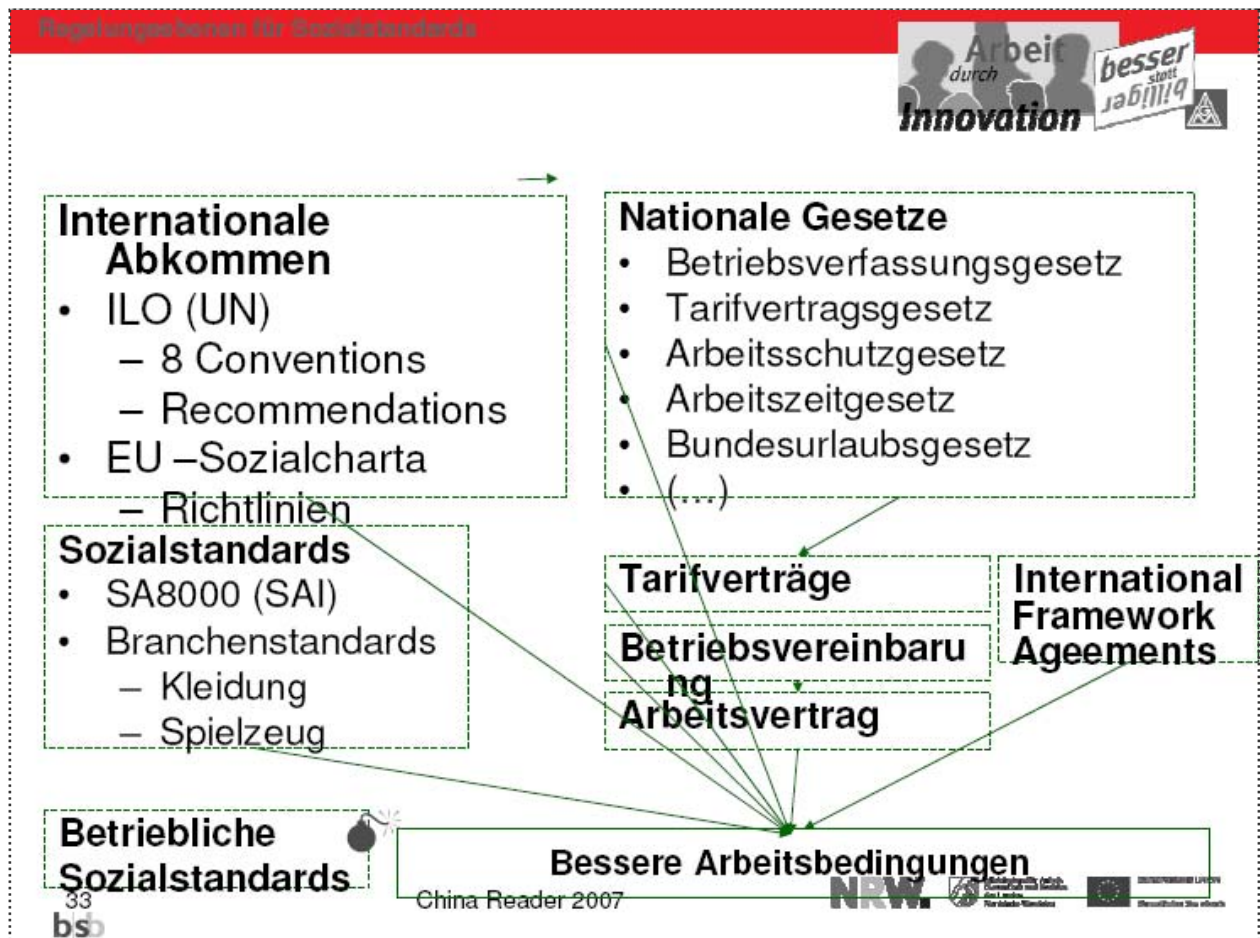
Dazu kommt, dass die Arbeitsbedingungen je nach Branche sehr unterschiedlich sein können. Im Staatssektor, also den Fahrradwerken und den Stahlfabriken in der Mandschurei ist Altersversorgung, Unkündbarkeit und Sozialversorgung auf einem sehr hohen Niveau; aber gerade in diesem Sektor werden massiv Arbeitsplätze abgebaut, Berichten nach ca. 30 Millionen (?) in den letzten Jahren. Über Streiks und Proteste aus diesem Bereich ist trotz gutem Organisationsgrad wenig bekannt. Das Gegenteil ist in den Elektronik, Spielzeug und Textilfabriken im Südosten bekannt. Dort wird Beschäftigung aufgebaut, aber größtenteils durch rechtlose Wanderarbeiter/innen. Die Bildung von

Interessenvereinigungen wird systematisch unterbunden. Gewerkschafts-, 'Ersatz' sind NGO's wie Saacom, die von Hongkong aus operieren. Bestimmende Kunden solcher Betriebe sind auch westliche Konzerne wie World Disney (Druckereien) und Karstatt-Quelle. Es gibt Versuche, über Öffentlichkeitsarbeit das Image dieser Konzerne anzugreifen, um so ein Interesse an faireren Arbeitsbedingungen zu erreichen. Aus den Töchtern europäischer Maschinenbauer wie Schlafhorst und dbt liegen Berichte auch von Betriebsratsmitglieder über 40-Std.-Woche, ein professionelles Arbeitsschutzsystem vor. Über die Bezahlung der chinesischen Arbeitnehmer/innen ist bei den hiesigen Betriebsräten weniger bekannt.

Die IG Metall versucht über ihre internationale Abteilung, internationale Rahmenabkommen mit Deutschland-basierten Konzernen zu schließen, ein Beispiel ist Faber Castell, insgesamt sind 13 solche Abkommen bekannt (August 2006). In China fehlt aber ein Umsetzungspartner, welcher die Einhaltung an chinesischen Standorten überwacht.



© Quelle: Nguyen (SACC) November 2006 in Köln



Die 8 fundamentalen ILO-Konventionen

Thema	Konvention	Jahr	Ratif	Chin
Forced Labour		1930	165	✘
		1957	163	✘
Freedom of association	Gewerkschaften	1948	143	✘
	Tarif-Freiheit	1949	154	✘
Discrimination	Bezahlung	1951	161	✘
	Beschäftigung	1958	161	✔
Child Labour	Mindestalter, <= 15	1973	136	✔
	Formen von Kinderarbeit (Prostitution etc.), <= 18.J	1999	153	✔

China Reader 2007

Die Abbildung bildet die 8 ILO-Konventionen ab, von denen China erst 3 ratifiziert hat.

Standort Langfang (China)



49
bsb

China Reader 2007

NRW.   
© dbt Wuppertal Mosbach 2007

Abbildung: Chinesische Arbeitnehmer/innen werden vor Ort durch Kollegen aus dem deutschen Stammwerk angeleert.

2. Betriebliche Strategien

Metallbetriebe in NRW können sich in aller Regel der Tatsache nicht verschließen, dass China als Markt, Konkurrent, ggf. auch als Partner schnell wachsende Bedeutung erlangt. Die Betroffenheit ist aber sehr unterschiedlich:

2.1 Fälle/Typen

1. Konkurrenz für den eigenen Standort

- 1.1 Chinesische Betriebe konkurrieren bei den eigenen Kunden um Aufträge.
- 1.2 Der eigene Konzern gründet ein Zweit-(Billig)-Marke in China, in der Regel zunächst nur für den chinesischen Markt.
- 1.3 Die Zulieferteile für den chinesischen Markt werden von chinesischen Zulieferern zugekauft (Lokalisation).
- 1.4 Die Produktion und Montage wird von Deutschland in ein konzernerneigene Werk nach China verlagert. Know-how- Teile bleiben am Standort Deutschland erhalten.

2. Kunde

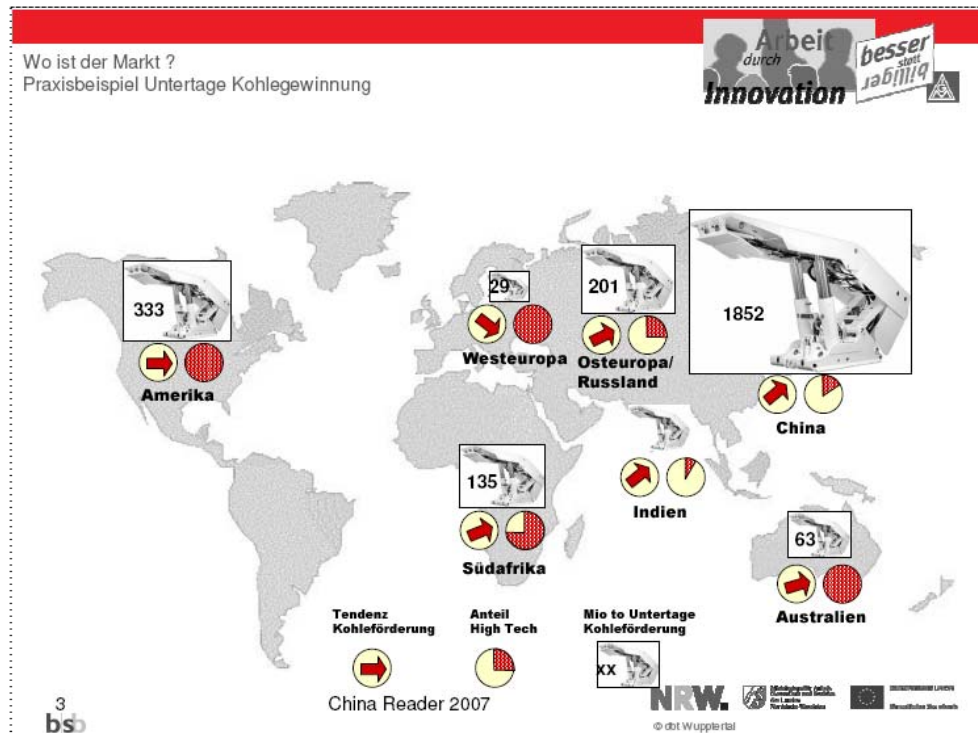
- 2.1 Es werden einfache Lieferverträge mit chinesischen Kunden geschlossen.
- 2.2 Die eigenen Kunden exportieren zunehmend nach China.
- 2.3 Es wird ein Vertriebsbüro in China aufgebaut.
- 2.4 Die eigenen Produkte gelten als ‚Com(die Numerierung entspricht den Typen aus Kapitel 2.1) modities‘: Entscheidend ist der Preis. Auch chinesische Betriebe kaufen ggf. diese Produkte zunehmend.

	Typ, Beispiel	Ausprägung
2.1	Hauptmarkt China, Direktexporteur (Beispiel: dbt)	Entscheidend ist die kunden-spezifische Technologie, mittelbar das Preis-Leistungsverhältnis. Entscheidet selbst über seine Lieferbeziehungen und wählt Lieferanten in Europa bzw. China aus.
2.2	Zulieferer Typ1: Indirekter China-Exporteur	Liefert Komponenten an Exporteure nach China, entscheidet nicht selbst über Verlagerungen.
2.4	Commodity-Hersteller	Liefert weltweit, wird über Global Sourcing ausgewählt, es kommt nur auf den Preis an.

3. Kooperationen.

- 3.1 Es wird ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner gegründet..
- 3.2 Es wird ein Zulieferer in China für ein definiertes Teilespektrum aufgebaut.
- 3.3 Es wird ein Kooperationspartner für Instandhaltung der eigenen Anlagen aufgebaut.

Wesentlich für die Gestaltung der Beziehungen zu chinesischen Akteuren ist die Marktstellung dortiger Abnehmer. Beispielsweise macht der Markt für Schildvortriebe für den Untertage-Bergbau in China über 3/4 des Marktes für die nächsten Jahre aus



. Auch im Werkzeugmaschinenmarkt ist China zukünftig der größte Abnehmer.

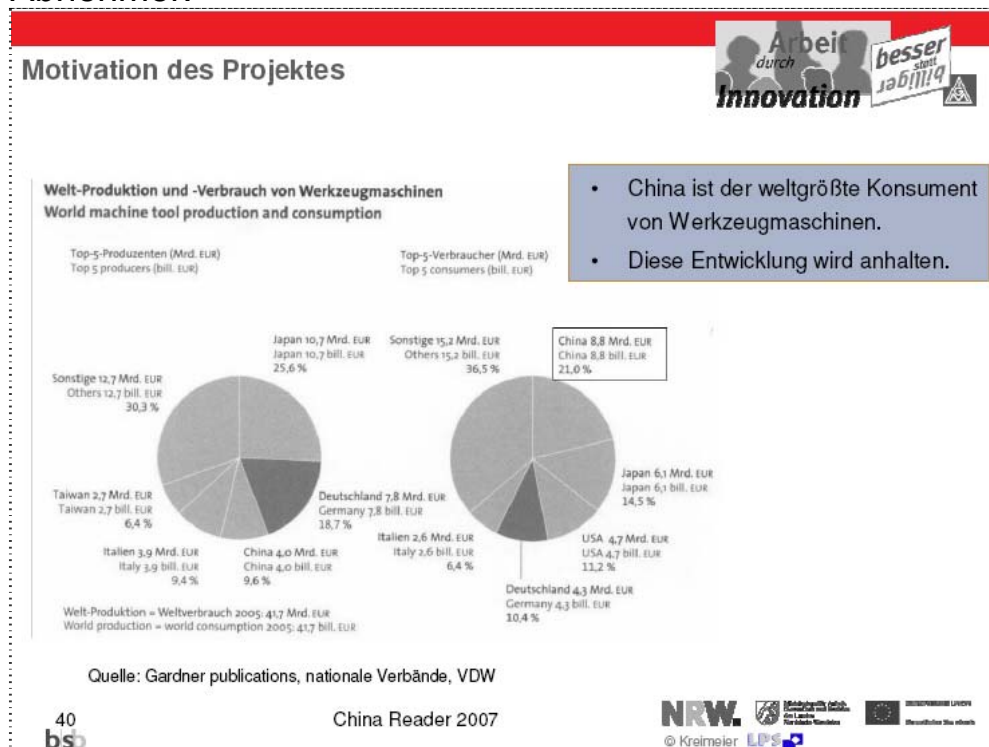
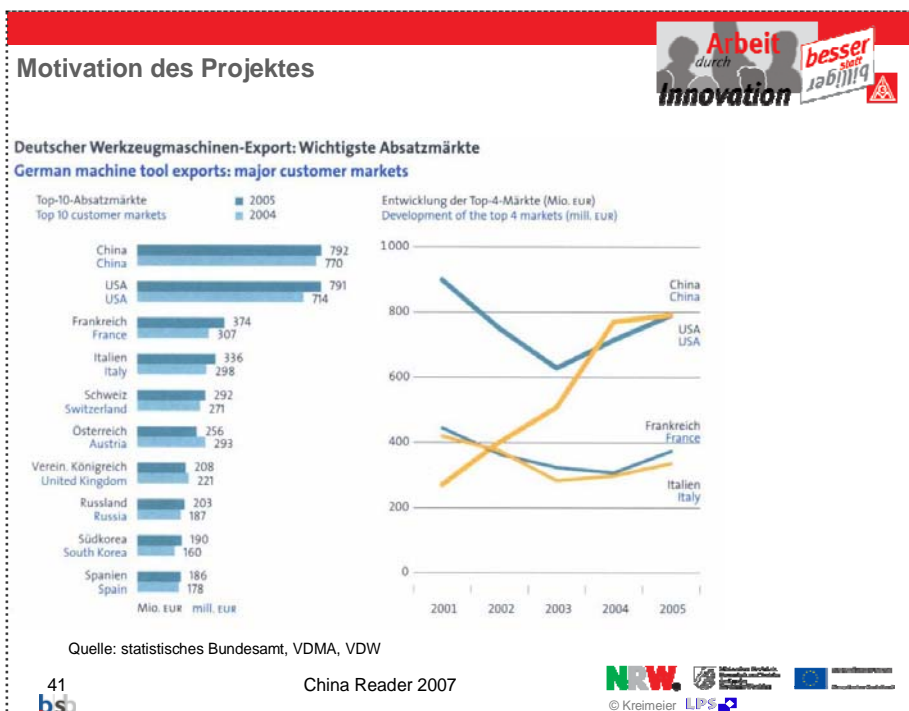




Abbildung: Warenstrom, Beispiel Maschinenbau

Ein Kriterium sind natürlich die Transportkosten, die von Deutschland nach China zwischen 2 und 7% der Herstellkosten kalkuliert werden. Ein anderes, oft entscheidendes Kriterium ist die Kundennähe.



- China und USA sind die Hauptabsatzmärkte.
- Der Bedarf in China wächst weiter.
- Deutsche Unternehmer bei ihren Engagement unterstützen.

Abbildung: Gründe für Verlagerungsprojekte (© Ruhruni, Kreimeier, 2007)

Nicht zu unterschätzen bei Standortentscheidungen ist der Dienstleistungsanteil und am Umsatz, der im Maschinenbau bei einigen Herstellern bereits bei 25-30% liegt. Die Instandhaltung und –setzung für chinesische Kunden ist von NRW aus schlechterdings nicht leistbar. Probleme gibt es schon bei Ersatzteilen, die nicht im Flugzeug transportiert werden können. Fernwartung ist zwar möglich, erfordert aber von den Mitarbeiter/innen am deutschen Standort wegen der Zeitverschiebung und auch ggf. Wochenendarbeit in China flexible und ggf. unerwünschte Arbeitszeiten, ggf. –bereitschaft.



Abbildung: Dienstleistungsanforderungen chinesischer Maschinen-Kunden

2.2 Standort-Vergleich: Stärken und Schwächen

China hat für sich die Vision der ‚Werkstatt der Welt‘ entwickelt. Schon beim ‚Erwachen‘ der heutigen Industrienationen Japan (nach dem zweiten Weltkrieg) und Südkorea (in den 1980ern) standen in Europa ganze Branchen vor einem aussichtslosen Wettbewerb: Die Uhrenindustrie im Schwarzwald ist ebenso wie die Unterhaltungselektronik weitgehend aus Deutschland verschwunden. Badewannen werden heute woanders hergestellt. Die Werften haben sich spezialisiert und große Teile ihrer Beschäftigung abgebaut. Andere Industriezweige haben sich behauptet: Werkzeugmaschinen oder Automobile aus hiesigen Standorten sind weltweit gefragt, aber auch kleinere Branchen wie die Schmiede-Industrie sind international höchst

erfolgreich. Viele Fachleute behaupten, dass China den Anschluss an den weltweiten Produktionsstandard schneller herstellen wird als ihrerzeit Korea oder Japan. Wen trifft es also diesmal? Und wer wird profitieren durch den neuen Markt? Es stellt sich die Frage, welche Industrieleistungen an deutschen Standorten langfristig besser zu erbringen sein werden als in China.

Entscheidungsfaktoren aus der Sicht eines Unternehmens

Stärken/ Schwächen **China** (++: spricht für Standort China, -- für Europa/NRW)

	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskräfte - Entgeltkosten - Marktnähe - Engagement - Lernbereitschaft
1. Marktnähe	<p>++ Bergbauausrüstung, Maschinenbau -- Automobil, Druckereien, ..</p>
2. Planungssicherheit, Standortprojekte	<p>Aussage Management: „5 Jahre lang ein Joint Venture erfolglos erprobt - nie wieder“; Rinnenfabrik seit 1999 in China betrieben mit 45 MA: Kein chinesischer Betrieb kauft das. Bestellanlauf für einfache Teile 1 Jahr; Erbpacht gibt es nur mit einem 10-Jahres-Konzept</p>
3. Rechtssicherheit	<p>Beispiel Deutz: Der Parteisekretär übernimmt den Betrieb. ungeklärte Eigentumsverhältnisse Man ist auf chinesische Unterhändler angewiesen. wichtig ist die Vertragsgestaltung: Chin. Firmen halten sich daran, aber auch nur daran! „Den Dachdecker kann man nicht verklagen, wenn er Mist gebaut hat.“</p>
4. Wirtschafts-Politik	<p>China ist seit 2002 Mitglied der WTO, hält sich aber nicht immer an internationales Patentrecht („Produktpiraterie“) und auch nicht an alle ILO-Normen (Arbeitsschutz). -- Teilweise wird ‚local Content zur Auflage von Genehmigungen gemacht (Mindestanteil der Wertschöpfung in china) -- Teilweise wird eine Exportquote zur Auflage gemacht.</p>
5. Sprache, Kultur, Mentalität	<p>-- Schrift und Sprache sind den europäischen Sprachen sehr unähnlich. Man findet sich schwer ohne Dolmetscher und Assistenz zurecht. ++ Engagement und Lernbereitschaft der chin. Kolleg/innen sind hoch. -- Nacharbeit ist verpönt („Da schlafen wir.“) -- hohe Fluktuation bei guten Mitarbeiter/innen, bis zu 30% -- Es sind für je 5 Arbeiter/innen ein Vorarbeiter erforderlich. „Die Kolleg/innen arbeiten (noch) sehr unselbständig und nur auf Anweisung.“</p>
6. Prozesse	<p>++ geringere Arbeitskosten durch Bezahlung und Arbeitszeiten;</p>

	<p>Allerdings erhalten gute Einkäufer/innen und Ingenieure in Shanghai auch schon bis zu 2.000 €/Monat. Im Billiglohnsektor mit Wanderarbeiter/innen werden teilweise nur 60 €/Monat gezahlt.</p> <p>-- Image bei den Kunden: Gelegentlich wird das selbe Produkt nicht in China gekauft, wenn das bekannt ist. „Wir können dann 20% weniger verlangen.“ (Maschinenbau, Schlafhorst)</p> <p>+ Qualität: „95% o.k.“ - „13 von 15 Teiletypen hat der chinesische Zulieferer in den Griff bekommen, 2 nicht.“</p> <p>+ Lieferzuverlässigkeit gilt als gut für die Kosten.</p> <p>++ Kosten für ein Werkzeug: 900 statt 3.000€ und Teile (Plastik-Füll-Zylinder): 3 ct statt 22 ct/Stück (beides dbt)</p> <p>-- für Zulieferung nach Deutschland: 30-32 Wochen statt 1 Woche.</p> <p>-- bei Reklamationen lange Störungen, beispielsweise Reklamation einer Werkzeugform mit Zurücksenden nach China (Miele).</p> <p>-- Volumenflexibilität: In Deutschland beispielsweise 1.800 – 3.000 Einheiten/Jahr ohne Veränderung der Belegschaft. (dbt)</p> <p>-- Anlaufzeiten für neue Produkte: Beispielsweise 1,5 Jahre für eine Sockellinie Xenon-Röhren gegenüber 9 Monaten in Aachen (Philips Glühlampenwerke)</p>
7. Infrastruktur	<p>-- Seuchen wie SARS können zu Lieferschwierigkeiten führen.</p> <p>+ Nur die südwestliche Küstenregion ist verkehrsmäßig voll erschlossen.</p> <p>-- Stromausfälle sind aber auch dort normal. Teilweise wird systematisch an bestimmten Wochentagen oder nachts der Strom abgestellt wegen Versorgungsknappheit.</p>
8. Transport	<p>+ Deutschland – China 4,5 Wochen und andersherum</p> <p>+ Transportkosten Deutschland – China 8%/Umsatz bei Maschinen, beispielsweise ein Schildvortrieb 14.000 €/Modul</p> <p>?? Importzoll China 17% (muss nach WTO abgeschafft werden).</p>
9. KVP. Prozessinnovation	<p>-- KVP ist in den meisten chinesischen Betrieben unbekannt oder funktioniert nicht, anders als im Ursprungsland Japan. Aber: Wie klappt es denn hier?</p> <p>-- Bei der Modellüberarbeitung hat der deutsche Standort dann wieder Vorteile.</p>



2.3 Kriterien

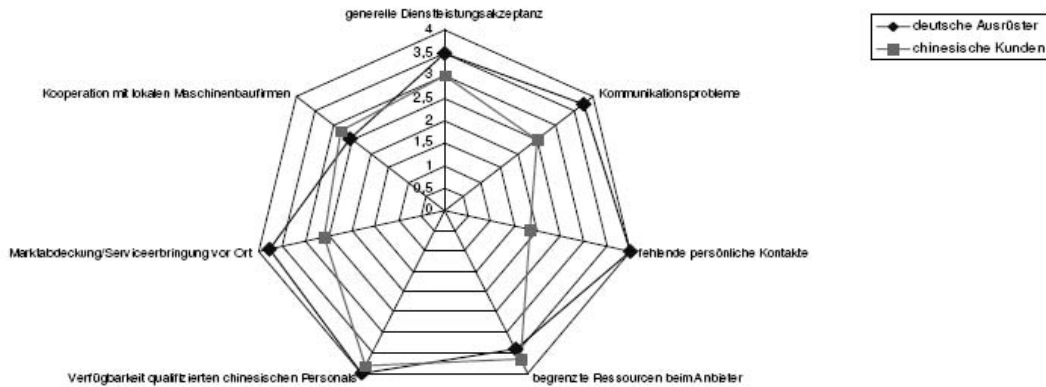
<p>... die für China sprechen</p> <p>➤ größter Markt</p>	<p>... die für Deutschland sprechen</p> <p>➤ Ausbildungsniveau,</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wachstumspotenzial ➤ lokale Wettbewerber ➤ geringere Arbeitskosten ➤ hohe Arbeitsbereitschaft ➤ geringe Ansprüche ➤ Nationalstolz, „localization“ ➤ zukünftiger Beschaffungsmarkt <p>© dbt Wuppertal 2007-02</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fachwissen ➤ Anpassungsfähigkeit ➤ Kundenorientierung ➤ Arbeitsflexibilität ➤ Qualitätsbewusstsein ➤ Produkt-/Engineeringimage ➤ Innovationskraft, -nähe ➤ Fertigungsautomation
--	--



Abbildung: Erfolgsfaktoren für Maschinenbauer © RUB, Kreimeier 2007

Hemmnisse der industriellen Dienstleistungen im Vergleich



- *Erstaunlicherweise gehen bei den Hauptproblemen der Dienstleistungserbringung die Meinungen weit auseinander.*
- *Deutsche Ausrüster messen den Kriterien Kommunikationsprobleme, fehlende persönliche Kontakte und Serviceerbringung vor Ort viel mehr Bedeutung bei als die chinesischen Anwender.*
- *Hier liegt der Handlungsbedarf, um deutsche Unternehmen in China zu positionieren.*

Abbildung: Hemmnisse für Maschinenbauer © RUB, Kreimeier 2007

Was spricht für wen? – Praxisbeispiel Maschinenbau

	CHINA	Deutschland
Fertigung	einfache Prozesse arbeitsintensive Prozesse große Losgrößen geringe Veränderungen verfügbare Materialien	komplexe Bearbeitung kapitalintensive Prozesse kundenangepasste Produkte Präzisionsteile Spezialmaterialien
Beschaffung	große Losgrößen Standardmaterialien regionale Bedarfe mittleres Q-Niveau	Einzelfertigung besondere Materialgüten regionale Bedarfe hohes Q-Niveau
letztlich entscheiden die Gesamtkosten		

Bei der Frage, welche Arbeitsumfänge am deutschen Standort verbleiben, spielen häufig nicht die Kosten die wichtigste Rolle, sondern das Know

How und dessen Schutz. Beispielsweise hat sich ein Maschinenbaubetrieb folgende Liste aufgebaut (dbt):

In Deutschland zu produzierende Know-how-Teile:

- Hydraulische Steuerungen
- Maschinenrahmen, Stempel, Kettenräder,
- Schreitzyylinder mit Reed-Stab Hobel,
- Elektronik, Wellen, Getriebe, Walzenlader

Was ist nicht gegen China zu verteidigen:

- Lokaler Bedarf in China (Hydraulik, Elektronik)
- Schmiedeteile
- Gussteile
- Stahl
- Stahlbauteile

Ein Konkretes Beispiel dafür ist die folgende Liste (x heißt: Know-How-Teil, bleibt im Stammwerk in NRW):

Auswahl von Know-How- und von Zulieferteilen China

8220 072 000 00 00	SCHREITZYL.-VENTIL NG13	PROP CONTROL VALVE	KNOW-HOW PART PRU
8220 072 000 01 00 0000 002 142 64 06	GEHAEUSE FL-STAB DIN 7527-E 86X51-X 12 CRMOS 17	HOUSING FLAT-BAR STEEL DIN 7527-E 86X51-X 12 CRMOS 17	Lixin
7337 599 000 02 00 0006 682 011 41 04	ENDBUCHSE RUND DIN 668-42-X 12 CRMOS 17	END BUSH ROUND STEEL DIN 668-42-X 12 CRMOS 17	Jiangnan
7337 260 000 03 00 0006 683 821 35 49	KOLBEN RUND DIN 668-30-X 89 CRM0V 18 1 G	PISTON ROUND STEEL DIN 668-30-X 89 CRM0V 18 1 G	X
7337 260 000 01 00 0000 002 066 59 66	ZYLINDER RUND DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	CYLINDER ROUND STEEL DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	Jiangnan
8220 032 000 04 00 0000 002 066 85 75	VENTILKEGEL RUND DIN 668-12-X 90 CRM0V 18	VALVE CONE ROUND STEEL DIN 668-12-X 90 CRM0V 18	X
7337 587 001 01 00 0000 002 066 59 66	VENTILKEGELFUEHRUNG RUND DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	VALVE CONE GUIDE ROUND STEEL DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	Lixin
7337 260 002 02 00 0006 682 831 41 04	DROSSEL RUND DIN 668-5-X 12 CRMOS 17	THROTTLE ROUND STEEL DIN 668-5-X 12 CRMOS 17	X
8220 032 001 01 00 0000 002 066 84 66	VERSCHRAUBUNG RUND DIN 668-18-X 12 CRMOS 17	SCREW FITTING ROUND STEEL DIN 668-18-X 12 CRMOS 17	Jiangnan
7337 260 001 01 00 0000 002 066 70 75	VENTILKEGEL RUND DIN 668-24-X 90 CRM0V 18	VALVE CONE ROUND STEEL DIN 668-24-X 90 CRM0V 18	X
7336 583 000 10 00 0000 002 066 80 66	STUETZBUCHSE RUND DIN 668-8-X 12 CRMOS 17	SUPPORTING BUSH ROUND STEEL DIN 668-8-X 12 CRMOS 17	X
8220 032 002 01 00 0000 002 066 59 66	BUCHSE RUND DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	BUSH ROUND STEEL DIN 668-36-X 12 CRMOS 17	X

45
bs
China Reader 2007

© dbt Wuppertal Mosbach 2007

In der rechten Spalte ist ein X eingetragen, wenn das Teil weiterhin am Standort gefertigt werden soll und handschriftlich eingetragen, wenn ein chinesischer Standort besser in Frage kommt.

Die Liste wurde nach den folgenden Kriterien zusammengestellt

- günstigere Beschaffungsbasis
- wettbewerbsfähige Fertigung durch
 - ▶ Kaizen intern und bei Zulieferern
 - ▶ Fertigungsautomation, Investitionen
 - ▶ „engineered products“
- reibungsfreie Gesamtorganisation
- Innovation zum Kundennutzen

Solche Listen bekommt natürlich dann spätestens der Betriebsrat in die Hand. Bestenfalls ist er schon bei der Beratung über die Kriterien beteiligt.

Kriterien der Auswahl:

- **günstigere Beschaffungsbasis**
- **wettbewerbsfähige Fertigung durch**
 - ▶ **Kaizen intern und bei Zulieferern**
 - ▶ **Fertigungsautomation, Investitionen**
 - ▶ **„engineered products“**
- **reibungsfreie Gesamtorganisation**
- **Innovation zum Kundennutzen**

Abbildung: Kriterienliste für Standortentscheidungen Teile Praxisbeispiel (dbt)

2.4 Was kann der Betrieb tun?

Zunächst werden mögliche Auswirkungen auf den eigenen Standort beschrieben. In einigen Fällen sind bereits Anforderungen an den Betriebsrat aufgeführt:

(die Numerierung entspricht den Typen aus Kapitel 2.1)

1.1 China als Konkurrent

- Auswirkungen auf den Betrieb
 - Die Gesetzesnormen werden in China nicht so streng kontrolliert, dadurch sind

die Produkte billiger.

- Zugeständnisse werden von den Beschäftigten in Deutschland erwartet um den Standort zu „sichern“
- Wissens- und Patentklau durch chinesische Unternehmen
- Chinesische Unternehmen kaufen den Welt-Rohstoff-Markt leer
- Kostendruck im Betrieb entsteht durch die geringen Kosten in China
- Produkte werden in China hergestellt

- Neue Anforderungen an den Betriebsrat

- Sich sachkundig machen um Maßnahmen zu ergreifen
- Bewusstsein für unser Wissen stärken
- Qualifizierung im Betrieb und Marktführer bleiben bzw. anstreben
- Wissensvorsprung erhalten
- Sensibel für weltpolitische Themen sein
- Unsere Erfahrungen müssen bei den Gewerkschaften mehr Anklang finden
- Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen und Umweltschutz über die Gewerkschaften formulieren
- Neue Gedanken formulieren und Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen ausüben

3. China als Kunde

- Auswirkungen auf den Betrieb

- Ständige Gefahr durch 80% Chinaaufträge
- Auftragsabwicklung verändert sich
- Know-how-Abzug
- Weniger Fertigung mehr Engineering
- Montage- und Reiseaktivitäten in beiden Richtungen
- Chinesische Mitarbeiter sind öfter im Betrieb
- Standortsicherung vereinbaren
- Tarifverträge und Gesetze werden in China nicht kontrolliert und nicht eingehalten

- Neue Anforderungen an den Betriebsrat

1.3 China als Zulieferer

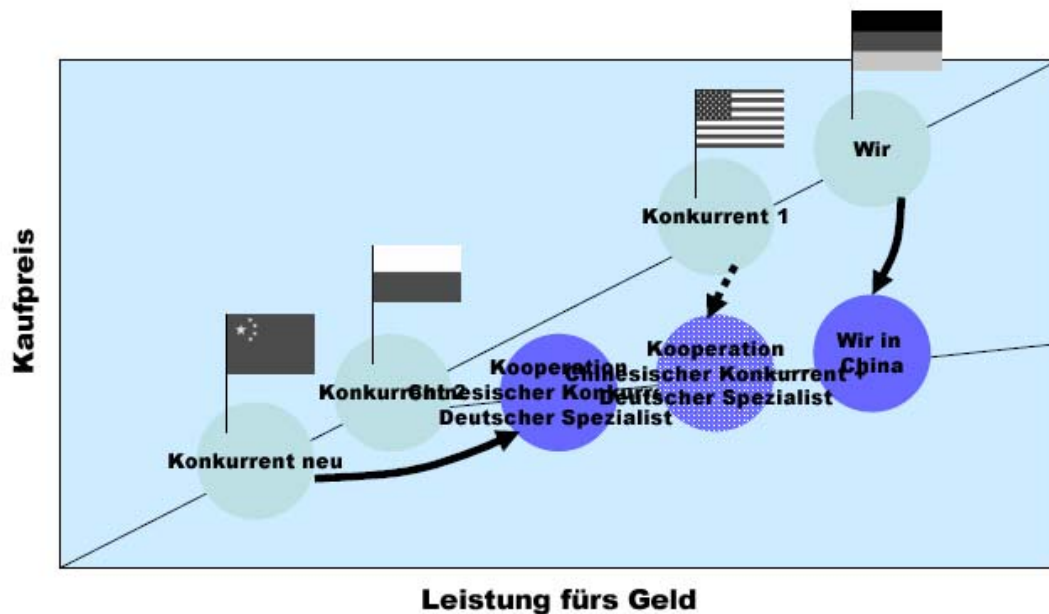
- Auswirkungen auf den Betrieb
 - Qualitätsprobleme mit Teile aus China
 - Lange Reaktionszeiten für deutsche Verhältnisse
 - Liefer-un-treue = Termine werden nicht eingehalten dadurch Gefährdung
 - Hohe Umweltbelastungen in China
 - Erfahrungsaustausch zwischen chinesischen und deutschen Betrieb nimmt zu
 - Belastung der Beschäftigten durch erhebliche Mehrarbeit in chinesischen Betrieben
 - Aufzeigen der eigenen Stärken und Schwächen um daraus Verbesserungen zu formulieren und umsetzen

- Neue Anforderungen an den Betriebsrat

1.4 Produktion in China

- Auswirkungen auf den Betrieb
 - Produktion nur für den asiatischen Markt?
 - * Argument: Chinesischer Markt = Fakten oder Trojaner?
 - Gefährlicher Wissenstransfer?
 - Nur Marktnähe zu China?
 - Innovations- und Know-how-Diebstahl?
 - Reine Verlagerungsszenarien um höhere Gewinne zu erzielen?
 - Was können die Chinesen?
 - Welche Verkaufspreis können in China erzielt werden?
 - Werden wirklich nur Auslauf-modelle in China hergestellt?
 - Oder produziert man in China nur wegen den Kosten in Deutschland?

- Neue Anforderungen an den Betriebsrat



d.h. in Zukunft wird ein Nutzungspunkt weniger kosten als heute
d.h. ein Innovationsvorsprung ist in Zukunft schwieriger zu verkaufen

Abbildung: Wettbewerbsstrategie nach China (Bergbauzulieferindustrie)

Geschäftsführungen machen sich Gedanken darüber, wie sich die Konkurrenz- und Marktsituation angesichts chinesischer Kunden und Konkurrenten aussehen könnte. Im Praxisbeispiel siehe oben ist der ‚Wir‘-Betrieb (siehe Abbildung oben) Technologieführer. Die neue Situation wird aber die Marktsituation massiv verändern, sodass die Notwendigkeit gesehen wird, das gleiche Leistungsspektrum zu erheblich geringeren Kosten anbieten zu können. „Das kann nur mit einer anderen Beschaffungsstrategie für Standardteile gelingen.“ (O-Ton Management)

Im vorliegenden Fall werden die folgenden Strategien diskutiert:

- Lokalisation = Zukauf der Teile vor Ort für die nach China gelieferten Anlagen
- Zweitmarke in China aus chinesischer Produktion für den chinesischen Markt
- Verlagerung Montag nach China

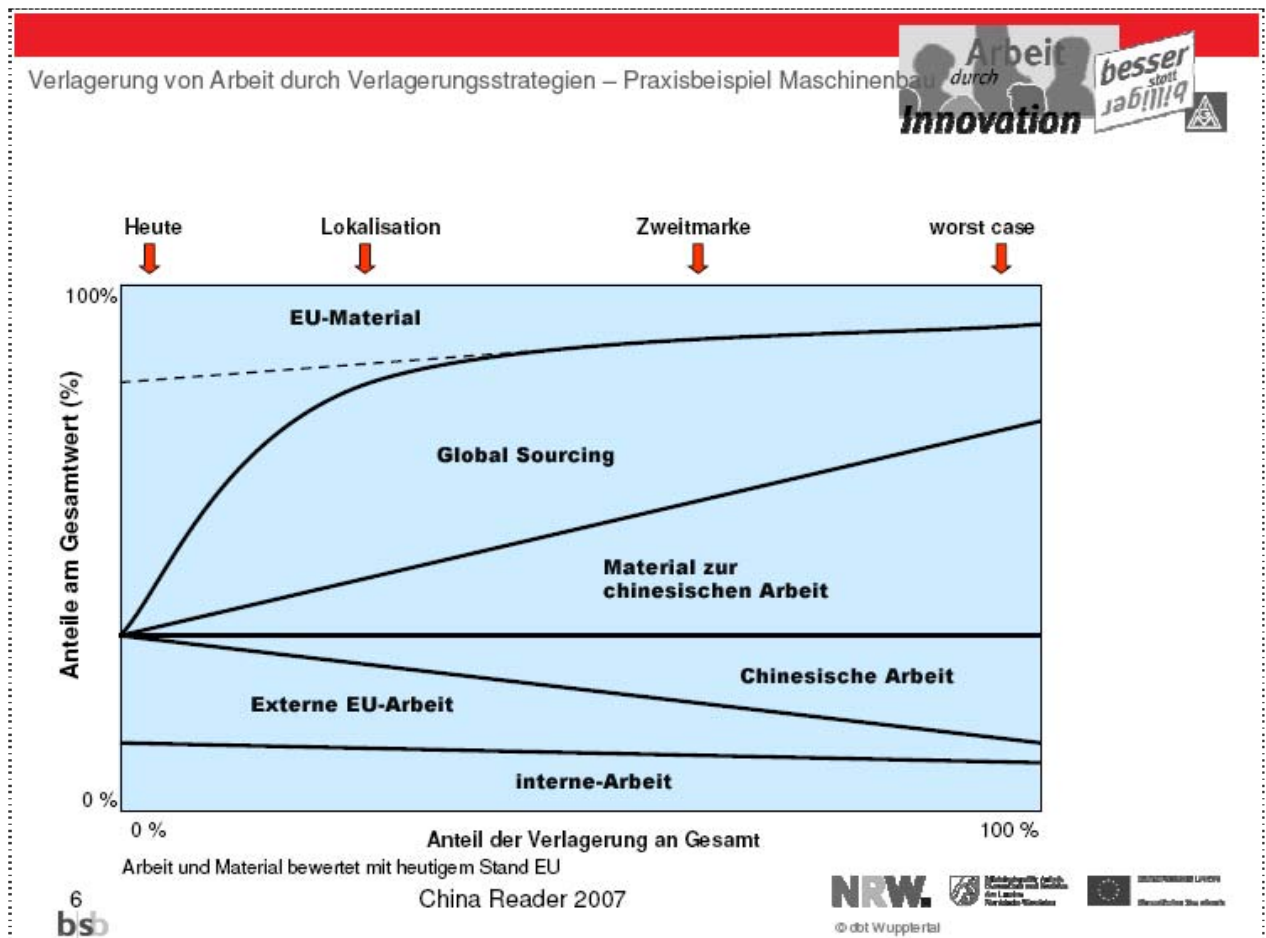


Abbildung Arbeitsvolumenbilanz

In der obigen Abbildung ist eine Betrachtung der Arbeitsvolumina dargestellt: Die Managementseite rechnet auf Grund der Strategie- und Beschaffungsänderung mit Arbeitsplatzverlusten in Europa bei ‚Global-Sourcing‘-Teilen – solche, an die keine besonderen Know-How-Anforderungen gestellt werden. Es wird im vorliegenden Modell mit einer weitgehend konstanten Beschäftigung am eigenen deutschen Standort gerechnet: Der Arbeitsplatzverlust wird bei den Zulieferern in Europa stattfinden und zwar (oberer Teil der Grafik) größtenteils auf jeden Fall!! Nur die Fläche ‚externe EU-Arbeit‘ ist noch vom Typ der Verlagerung abhängig (nach diesem Modell).

Entscheidungskriterien für Standortentscheidungen China können die folgenden sein:

11	Technologietransfer
12	Form der Partnerschaft
13	Produktions- (...) -ort
14	Marktnähe, Service

Hat sich ein Unternehmen zum Ziel gesetzt, seine Wettbewerbsposition trotz Kostendrucks zu erhalten, gibt es für Industrieunternehmen derzeit folgende Schwerpunkte:

21	Anlaufgeschwindigkeit. Beispielweise konnte für eine Glühlampen (Xenon-) Fabrik in Aachen eine Montagelinie gegen chinesische Konkurrenz halten, da sie die Produktion innerhalb eines halben statt eineinhalb Jahren in China die Produktion aufnehmen konnte; in diesem Zeitraum halbieren sich für so ein Produkt durch Technologievorsprung die Preise ...
22	Technologie High-Low. Es werden Produkte entwickelt und produziert, die in ähnlicher Weise gar nicht in China herstellbar sind. Das kann sich auf das Produkt selbst beziehen (bspw. nitrierte Batteriebleche) oder die Produktionsweise (bspw. Simmeringe).
23	Kundenspezifisch: Beispielweise konnte eine mechanische Fertigung in Köln erhalten werden, weil eine Auslagerung bedeutet hätte, dass die Kunden erheblich früher Spezifikationen zu den bestellten Anlagen hätten liefern müssen. Dieses hätte einen erheblichen Umsatzverlust bedeutet, sodass man die höheren Kosten in Kauf nahm.
24	Life-Cycle-Kosten: Zunehmend zählt nicht mehr der Anschaffungspreis, beispielsweise eines Mähreschers. Es zählen die Kosten, die beim 10-jährigen Abernten einer bestimmten Fläche in Zentralafrika anfallen, also inkl. Ersatzteilen, Wartung, Spritverbrauch, Ausfall, Ersatzbeschaffung: Und da kann die teuerste Maschine die wirtschaftlichste sein ... (siehe Abbildung unten).
25	Dienstleistung produktbegleitend oder als Folgegeschäft: mit Ersatzteilen, Reparatur oder sogar Betrieb der Maschine beim Kunden (Betreibermodell- siehe Abbildung unten).

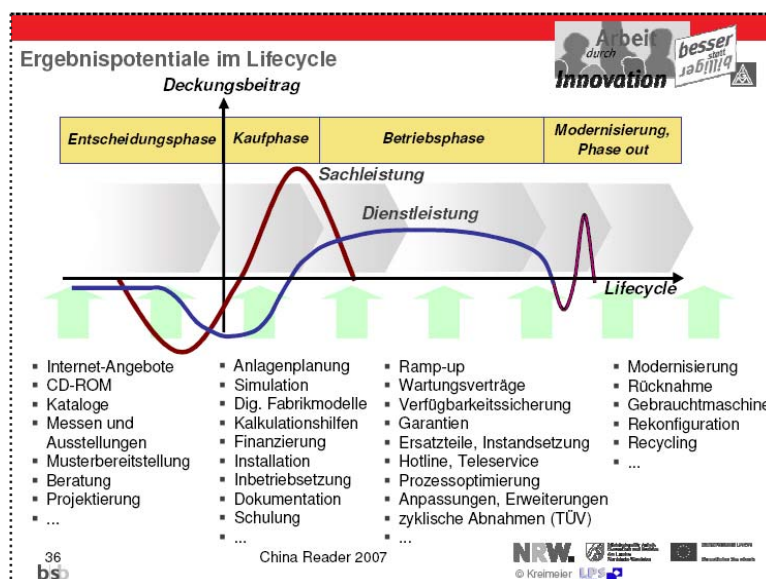


Abbildung: Life-Cycle-Kosten als Verkaufsargument

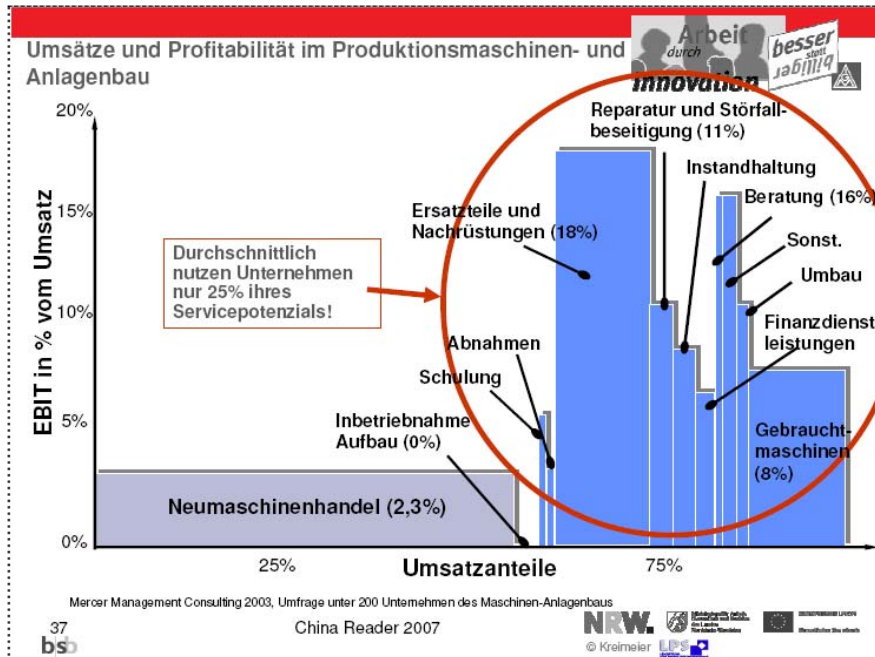


Abbildung: Dienstleistung als Verkaufsargument

Eine wissenschaftliche Untersuchung hat ergeben, dass die Deckungsbeiträge im Neumaschinengeschäft erheblich unter denen der begleitenden Dienstleistungen liegen: Ein Gewinn wird also nicht nur mit den hohen Umsätzen im Neumaschinengeschäft erzielt, sondern im Folgegeschäft mit Ersatzteilen, Reparatur oder sogar Betrieb der Maschine beim Kunden (Betreibermodell).

Noch weiter geht das folgende Betreiber-Modell:

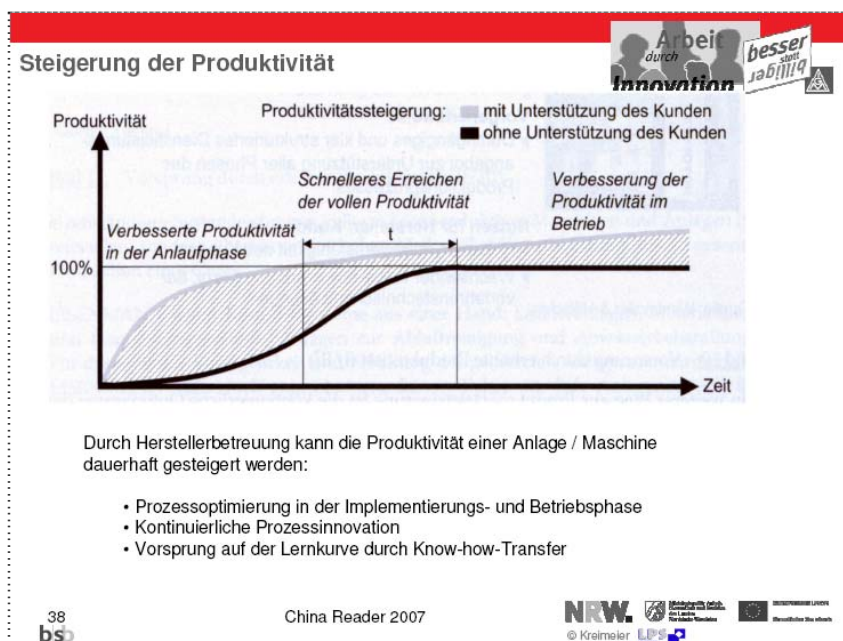


Abbildung: Schnelle Anläufe

Schlüsselkompetenz deutscher Industriebetriebe könnte die hohe Innovationsgeschwindigkeit werden, insbesondere die Anlaufzeit neuer Produkte. Die Abbildung zeigt, dass durch intelligente, vom Kunden unterstützte Entwicklung die Produktivität (bei gleichen Kosten) schneller steigt als bei konventionellen Neuanläufen (bei der Konkurrenz natürlich ...).

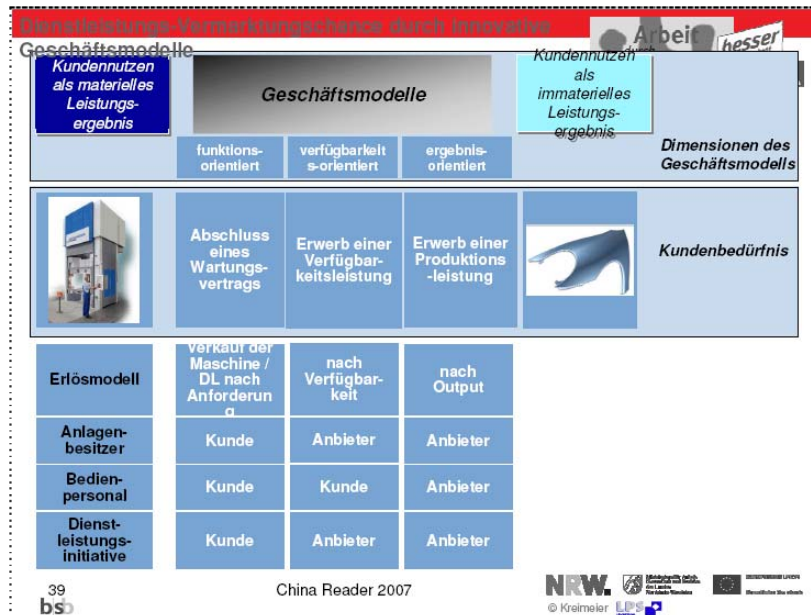


Abbildung Geschäftsmodelle auf dem Pfad vom Produkt zur Dienstleistung.

Was kann der Betrieb tun, mit China erfolgreich zu bleiben.

Technologie

- eigene Technologie
- hohe Qualitätsstandards
- Verfügbarkeit von hochwertigen Materialien
- Innovationsfähigkeit
- Komplexe Fertigung beherrschen
- gute Ausbildung in der Produktion
- Anpassungsfähigkeit bei tech. Veränderungen
- KVP

Arbeitsorganisation

- Kurze Lieferzeiten
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsorganisation
- Just in time

Kundenspezifik

- Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche
- Kundenservice
- Kundenwünsche berücksichtigen

<ul style="list-style-type: none"> ○ Problemlösungen <p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rechtssicherheit ○ Soziale Sicherungssysteme ○ Stabile politische Verhältnisse ○ Infrastruktur ○ Gewachsene Industriestruktur ○ Gewerkschaften ○ Betriebliche Interessensvertreter
--

Beispiele für Know-how-Teile eines Maschinenbauers:

Hydraulische Steuerungen	Maschinenrahmen
Stempel	Kettenräder
Schreitzyylinder mit Reed-Stab	Hobel
Elektronik	Wellen
Getriebe	Walzenlader

In der Folge findet sich eine Sammlung von Meinungen aus Management und Betriebsratskreisen zur Konkurrenz- und Absatzsituation China:

Zitate:

1	Dr. Vorsteher, dbt	China wird weiterhin auf Kohle als Energiequelle setzen. Die Kraftwerke entsprechen dem neuesten Stand der Technologie. Es wird zunehmend auf Kohleverflüssigung gesetzt.
2	Dr. Vorsteher, dbt	ST690 –Stahl war bislang in China nicht verfügbar, inzwischen ist das kein Problem mehr.
3	Dr. Vorsteher, dbt	After Sales Service ist nur mit Mitarbeiter/innen vor Ort zu machen, auch Reparaturen.
4	Dr. Vorsteher, dbt	Kernpunkt der deutschen Wettbewerbsfähigkeit ist die Qualifikation der Mitarbeiter/innen.
5	Dr. Vorsteher, dbt	Bei Joint Ventures mit chinesischen Kunden können wir nur verlieren
6	Gf. Schlafhorst	Wir werden auf absehbare Zeit keine Joint Ventures mit chinesischen Partnern eingehen.
7	Dr. Vorsteher, dbt	BR und Mitarbeiter/innen müssen die Standortstrategie verstehen und mit tragen.

8	Dr. Vorsteher, dbt	In Indien gibt es eine Aversion gegenüber chinesischen Lieferanten.
9	Dr. Vorsteher, dbt	Die Lernzeit bis zum Stand des Produktionswissens betrug für Japan 25, für Korea 10 und für China wird das 4 Jahre dauern
10	Dr. Kreimeier, RUB	Die Konzeption der Zweitmarke (mit geringerem Technologielevel) in China hat keine Erfolgchancen.
11		Export verliert zukünftig an Bedeutung. Hochtechnologie, ist auf diese Weise nicht mehr zu vermarkten.
12	Schlafhorst Übach-P	Im Werk Shanghai 33% Fluktuation/Jahr
13	Schlafhorst Übach-P	In der Nachtschicht arbeiten die Arbeiter/innen nicht – sie schlafen.
14	Schlafhorst Übach-P	Ein bis zwei Tage pro Woche gibt es Strom, meistens gesteuerter Mangel (Shanghai)
15	Schlafhorst Übach-P	Den Dachdecker konnten wir nicht verklagen, obwohl sein Dach leckte und er keine Nacharbeit leisten wollte
16	Schlafhorst Übach-P	Man bekommt keine Baugenehmigung ohne gute Kontakte zu den politischen Entscheidungsträgern – ohne Bestechung läuft da nichts
17	Schlafhorst Übach-P	Der Saurer-Konzern hat in Shanghai ein Werk für alle Teil-Konzerne gebaut, wo es noch viele ungenutzte Flächen gibt
18	Schlafhorst Übach-P	Schlafhorst Windings rechnet alle 2 Jahre nach, ob es wirtschaftlicher ist, Maschinen in Shanghai statt in Übach-Plalenberg zu bauen, bislang sprach das für ÜP ...
19	Anette Krell, BR dbt	Mentalität – alles ist möglich, nichts funktioniert

2.5 Verlagerungsprojekt

Wenn ein Verlagerungsprojekt nach China bevorsteht, lassen sich die Maßnahmen bestimmten Phasen zuordnen.

Phase	Was macht der Betrieb? Was sieht man?
-------	---------------------------------------

<p>Phase 0: Vorbeugung</p>	<p>Schutz des eigenen Know Hows Produktnahe Dienstleistungen Schnelle Anläufe Definieren der Know How-Teile Joint Ventures, Netzwerke mit deutschen Partnern Sprachen: Chinesisch lernen Transparente Entscheidungssituation mit den Mitarbeiter/innen Betreibermodelle Verfügbarkeitsmanagement Auf-/Ausbau Teleservice Komplettlösungen, Vor-Ort-Präsenz</p>
<p>Phase 1: Anbahnung</p>	<p>Es gibt zwischen der Betriebsleitung und einem oder weiteren Betrieben in China Kontakt</p>
<p>Phase 2: Planung</p>	<p>Es werden u.a. Berechnungen zur Herstellung von bestimmten Produkten durchgeführt.</p>
<p>Phase 3: Standortmaßnahmen: Joint Venture Teilefabrik in China Montage in China</p>	<p>Es werden konkrete Verträge vereinbart über eine Zusammenarbeit bzw. einen eigenen Betrieb in China.</p>



DBT Projekt Hydraulik/Beschaffung

Vorgehensweise:

- gezielte Gespräche und Anfrage von Fertigungsteilen; Vertragsgestaltung; Beistellung des Rohmaterial aus Deutschland
- Lieferung der Musterteile nach Wuppertal.
- Analyse der Musterteile Qualitätssicherung.
- Bestellung der Serienteile
- Abnahme der Serienteile vor Ort
- Lieferung der Serienteile nach Deutschland und China

Realisierungszeitraum 12 Monate

50
bsb

China Reader 2007



Abbildung: Verlagerungsprojekt - Praxisbeispiel

Kapitel 3: BR-Handlungsmöglichkeiten

Die rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates nach BetrVG sind naturgemäß beschränkt, da es sich bei Produktgestaltung und Verlagerungen um wirtschaftliche Angelegenheiten handelt. Wie bei anderen Standortentscheidungen spielt häufig die „besser-statt-billiger“-Logik in Verbindung mit dem § 92a BetrVG: Beschäftigungssicherung die entscheidende Rolle. Als Betriebsrat muss man sich erstmal schlau machen, welche Handlungsmöglichkeiten und ggf. –notwendigkeiten der Betrieb hat: Nicht immer ist Nichtstun der beste Weg, auch nicht für die Beschäftigung.

3.1 Chancen und Risiken für die Beschäftigung

Häufig werden vom BR die **Risiken** im Vordergrund gesehen:

- **Beschäftigungsverluste** durch verschlechterte Marktanteile bzw. auch Preise durch zusätzliche chinesische Konkurrenz, durch Verlagerung der Produktion in Teilen nach China etc.
- flexiblere **Arbeitszeiten** durch Kooperationen mit chinesischen Partnern durch die Zeitverschiebung
- hohe **Belastungen** durch häufige **Dienstreisen** oder sogar Versetzung nach China

Wie immer gibt es aber auch viele **Chancen**:

- In der Zusammenarbeit mit chinesischen Firmen kann es sein, dass das eigene Produkt durch Zulieferteile aus China ergänzt wird und **Arbeitsplätze** im Betrieb gesichert. Durch chinesischen Kunden kann auch ein erheblicher Mehrabsatz entstehen.
- Viele MitarbeiterInnen schätzen die Reisen nach China als Bereicherung (wenn das durch den BR gut geregelt wurde).
- ...

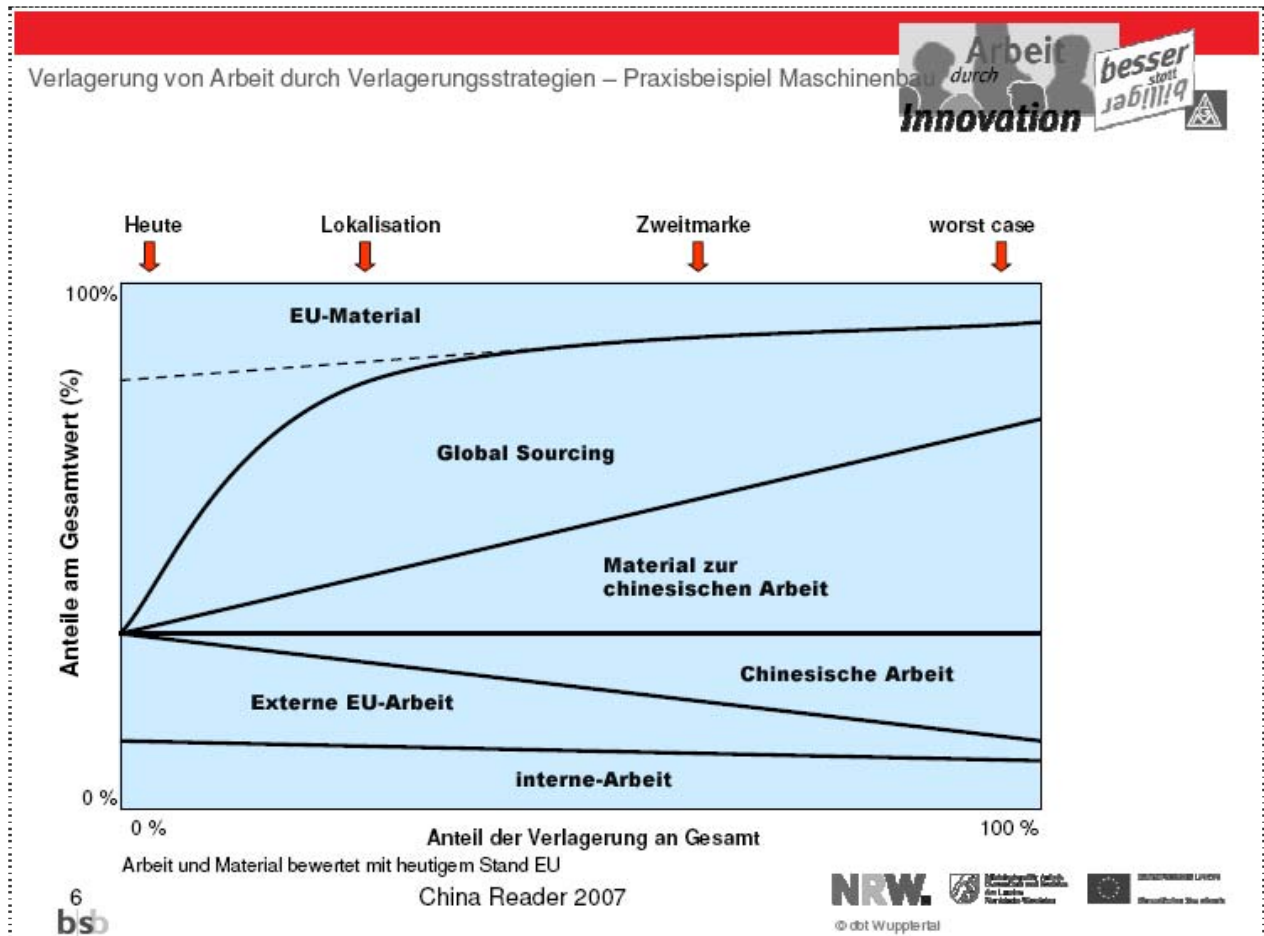


Abbildung: Arbeitsvolumenbilanz bei Standortverlagerungen © dbt 2007

3.2 Informationsbedarf BR

In vielen Betrieben gibt es nicht wie bei Rationalisierungsprojekten eine Erstinformation, sondern der BR merkt, dass ‚etwas im Gange ist‘. Der BR kommt an die wichtigen Informationen auch nur unzureichend heran.

- Zukünftige China-Projekte für eine mögliche Verlagerung von Produkten, Produktions-Bereiche/Dienstleistungen und Betriebe können sich bereits bemerkbar machen, wenn im Betrieb häufig Chinesen erscheinen oder Beschäftigte des eigenen Betriebes nach China reisen. Hier ist der Arbeitgeber dauerhaft zu befragen was der Hintergrund dieser Besuche ist.
- Die Reisekostentätigkeit kann im Wirtschaftsausschuss für die Kostenart ‚Reisekosten nachvollzogen werden, die sich ggf. verdoppelt.
- Es kann dann - ggf. auch im Wirtschaftsausschuss - erfragt werden:
 - Gibt es eine **Verlagerungsstrategie** (siehe Kapitel 2.1), wenn: Welche kommt in Frage?
 - Welche Teile bzw. Leistungen gehören zur Kernkompetenz bzw. zu den **Know-How-Teilen**? Welche Kriterien werden bei Make-or-Buy-Entscheidungen herangezogen/bewertet?

- Welche **personellen Einzelmaßnahmen** sind zu erwarten – Versetzungen/Abordnungen nach China, etc.
- Welche Maßnahmen werden zum **Erhalt der Beschäftigung** am Standort erwogen?
- Der BR kann sich eineN Sachverständige dazuholen, um seinen Beschäftigungssicherungsvorschlag zur erarbeiten.
- In aller Regel sind in solchen, häufig zunächst unbestimmten Projekten die Insiderinformationen von Vertrauensleuten wertvoll.

3.3 Phasen

Phase	Wie erkennt das der BR?	Was kann da der BR tun?
Vorplanung	Besuche von Chinesen im Betrieb und Reise von eigenen Beschäftigten nach China	Orientierung, Szenarien • Liste mit Teile-Klassifikation • Arbeitsvolumenbilanz • Informationen beschaffen Vorschläge: • Netzwerke • Schutz des Know Hows
Anbahnungsphase	Regelmäßige Kontakte mit konkreten Verabredungen. Möglichst Kontakt mit Gesprächspartner im Betrieb aufnehmen.	Schutz des Know Hows SA 8000 Arbeitsverträge in China Weltbetriebsräte Arbeitnehmervertretung im chinesischen Standort International Framework Agreement
Standortentscheidung	Wirtschaftlichkeitsvergleichsrechnung	

3.4 Rolle des BR

Betriebsräte zählen nach eigener Einschätzung ganz überwiegend zu den ‚Innovationstreibern‘ im Betrieb: Sie befürworten eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Das geht aber nun mal nicht mit jeder Geschäftsführung. Und so sollte der BR systematisch entscheiden, wie er sich verortet:

1. als **Not-Bremse**: Wirtschaftlich unsinnige Maßnahmen verzögern bzw. behindern; dazu können gerade blauäugige Auslagerungsmaßnahmen gehören. Aber die Strategie ist auch für den BR gefährlich, notwendige wirtschaftliche Maßnahmen kann und soll er meistens nicht verhindern, auch

wenn die ‚Schuld‘ dafür in Versäumnissen des Managements liegt. Es ist eben nur eine Not-Maßnahme.

2. als **Schutz**: Die Mitarbeiter/innen vor unerwünschten Veränderungen schützen: Arbeitszeit, Reisetätigkeit etc. im Sinne der Kolleg/innen regeln.
3. als **Mitgestalter**: betriebliche ‚besser-statt-billiger-Kampagne‘ mit der IG Metall starten. Ein Beschäftigungssicherungskonzept nach § 92 a BetrVG erarbeiten.

Meistens ist eine Mischung der Rollen erforderlich

...wenn es ein eigenes Werk in China gibt.

Sollte es bereits einen Betrieb in China geben, der die Beschäftigung vor Ort gefährdet, so ist sofort zu handeln. Der Betriebsrat sollte sich zur seiner Hilfestellung an die örtliche Verwaltungsstelle wenden bzw. einen Berater hinzuziehen um alles zu tun - Beschäftigung wirkungsvoll und nachhaltig zu sichern.

3.5 Gestaltungs- und Regelungsbereiche für den Betriebsrat

1	eigene Beschäftigte in China (beispielsweise Reise-BV siehe 3.6)
2	Chinesen im eigenen Betrieb: Hier haben manche Betriebsräte bereits Regeln erarbeitet. Auskunftspersonen müssen danach ausdrücklich von der GF benannt sein. Der Arbeitsprozess soll durch Betriebsbesuche nicht gestört werden. Über chinesische Betriebsbesuche ist rechtzeitig und im Detail zu informieren.
3	Kooperationsverträge mit chinesischen Betrieben: Arbeitsbedingungen im chinesischen Werk, Anwendung der SA 8000 o.ä.
4	Produkt-Ausschreibung im Konzern (interner Wettbewerb, z.B. China gegen Deutschland) Kriterien für die Vergabe, Entscheidungsverfahren, Informationsverfahren, ähnlich wie bei Outsourcing-Betriebsvereinbarungen.
5	in Deutschland:

	Nacharbeit bei Teleservice um Chinakontakte zu ermöglichen (Zeitverschiebung); Qualifizierung, Sprachkurse
6	Beschäftigungssicherung allgemein

3.6 Beispiel: Checkliste , eigene Beschäftigte in China' Regelungsvorschläge:

BR-Rechte	Regelungsbereich
	Regelungsinhalt
	1. Vorgehen
	Betroffenenwünsche abfragen
	Info-Broschüre für die potenziell Betroffenen erstellen
§ 99: Personelle Einzelmaßnahmen: Abordnung	Bei der Auswahl soziale Gründe berücksichtigen Bei der Terminfestlegung individuelle Grenzen berücksichtigen
	Rückmeldungsbogen nach der Rückkehr, auch an Betriebsrat
	Auftrag klären
	Information der Belegschaft, ‚Verräter-Status‘ bei Chinareisen vermeiden
§ 87, Abs. 1 Zi. 1: Ordnung im Betrieb	2. Reise-Organisation und Arbeitszeiten
	Samstag fliegen, Sonntags frei
	Maximal-Dauer der Reisen (2-3 Wochen)
	Business Class Fluggesellschaft, Hotel Standard
Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge des Heimatbetriebes gelten	Mehrarbeitsgenehmigung
§ 87, Abs. 1 Zi. 2 + 3; Arbeitszeitgesetz gilt in China nicht.	Arbeitszeiten für Chinaeinsatz regeln
	3. Kompetenzen
§§ 97, und 98	Landeskundliche Seminare, Benimm-Kurs
	Chinesisch-Grundkurs

	Regelungsinhalt
	4. Organisation
	Dolmetscherin einstellen bzw. für die Dauer der Reise organisieren
	Chin. Reisebegleitung besorgen
	Keine/r fährt alleine
	Adress-Karten für Hotel, Betrieb, ...
	5. Materielles
	Mehrarbeits-Definition, Reisezeiten bezahlt
	Lebensversicherung zusätzlich
	Auslandskrankenversicherung
	6. Sonstiges
	Impfung: Bezahlt der Arbeitgeber und während der Arbeitszeit

Kapitel 4: Anhang

4.1 Literatur, Links

Filme:

China – Dokumentation in 4 Teilen 180 Min./ZDF:

- Speisen des Himmels
- Werkbank der Welt
- Spiele der Macht
- Stadt der Träume

Frontal vom BR 12/2006 17 Min.

- Spielzeugindustrie in China

Wolfgang Hirn

Herausforderung China

Wie der chinesische Aufstieg unser Land verändert

S. Fischer-Verlag 2005

4.2 Besser statt billiger, Adiva

Die IG Metall, Bezirksleitung NRW führt derzeit ein Projekt durch, um die Rolle von Betriebsräten in Standortprojekten zu stärken. Informationen finden sich auf der Seite www.besser-statt-billiger.de

4.3 Begriffe

Begriff	Erläuterung, Kommentar
Outsourcing	Verlagern von Funktionen oder Produkten vom eigenen Standort in einen anderen. Ein Spezialfall ist die Betriebsaufspaltung: Hier bleibt der Standort erhalten, nur das Unternehmen als Arbeitgeber wechselt.
Lokalisation	Die Zulieferteile für den chinesischen Markt werden von chinesischen Zulieferern zugekauft
Global Sourcing	Ausgewählte Teile werden nach festgelegten Eigenschaften und Lieferbedingungen weltweit ausgeschrieben und nur nach Kostenaspekten beschafft.
SA8000	Social Accountabilitiy – Privater Sozialstandard der CEPT
WTO	World Trade Organisation: Multilaterales Handelsbündnis mit eigener Gerichtsbarkeit, ohne Berücksichtigung von Sozial- und Ökostandards. China ist 2002 beigetreten
FDI	Foreign Direct Investment: Ausländische Direktinvestitionen
ACFTU	All China Federation Trade Union = Chinesischer Gewerkschaftsbund; von der kommunistischen Partei Chinas gesteuert.
Huhon	Niederlassungsprinzip in China: Bürger haben Rechte wie Niederlassungs- oder Lernmittelfreiheit nur in ihrer Heimatprovinz.

4.4 SA8000 – Beispiel Miele



SA8000-Inhalte (2005)

1. **Kinderarbeit:** keine Beschäftigung unter 15 Jahren, ggf. auf 14 Jahre absenkbar.
2. **Zwangsarbeit:** keine Zwangsarbeit einschließlich Gefängnisse und Schuldarbeit, kein Zurückhalten von Pfand bzw. Pässen durch Arbeitgeber bzw. Vermittler.
3. **Arbeitsschutz:** Verfügbarkeit einer sicheren und gesunden Arbeitsumgebung, Maßnahmen zur Verhinderung von Arbeitsunfällen, regelmäßige Sicherheitsunterweisungen, Gefährdungsbeurteilungen, Zugang zu Trinkwasser und Waschräumen.
4. **Vereinigungs- und Tariffreiheit:** Recht zur Bildung und Eintreten in Gewerkschaften und zur Verhandlung von Tarifverträgen, falls Gesetze dies untersagen: Ermöglichen paralleler gleichgestellter Rechte.
5. **Diskriminierungsverbot: (...)**
6. **Disziplinierung:** keine körperliche Bestrafung, mentale oder verbale ‚Umerziehung‘ (coercion) bzw. Beschimpfung
7. **Arbeitszeit:** Entsprechend der nationalen Schutzgesetze, nicht länger als 48 Wochenstunden, mindestens 1 Tag frei/Woche, höchstens 12 Stunden/Tag, Mehrarbeit freiwillig (außer TV).
8. **Entgelt:** Wages paid for a standard work week must meet the legal and industry standards and be sufficient to meet the basic need of workers and their families; no disciplinary deductions
9. **Management Systems:** Einrichtungen zum Nachweis der Einhaltung der SA8000-Standards.

4.5 Liste Praxisbeispiele

1	Federal Mogul Herscheid	Chinesischer Industrieroboter-Hersteller liefert erst bei Abnahme ab 50 Stück keine deutschen Bedienungsanleitung.
2	dbt	Gegenüber China ist der Stahlbau am gefährdetsten – 1,2 Mio Arbeitsstunden/Jahr.
3	dbt	Wir haben in China ein CPO: China Purchasing office eröffnet. Es soll für alle Werke weltweit günstige Lieferanten in China finden.
4	Schlafhorst Übach Palenberg	Maschinenbauer, Hauptkunden in China. Der Betrieb hat schlechte Erfahrungen mit einem Joint Venture gemacht und dieses wieder gelöst. Ein eigenes Werk bei Shanghai hält Flächen bereit, um Produktionslinien dort auf zu bauen. Es wird 2-jährlich überprüft, ob die wirtschaftliche Betrachtung für einen Standortwechsel spricht. Bislang war das nicht der Fall.
5	Federal Mogul Herdorf	Automobilzulieferer. Der Konzern unterhält einen Produktionsstandort in China.

Lixin Hydraulic Co. Ltd.(Shanghai)



47
bsb

China Reader 2007

NRW
© dbt Wuppertal Mosbach 2007