TBS gGmbH Rheinland-Pfalz
DGB
# TBS-INFO
3.2024

## EDITORIAL



### Liebe Kolleginnen und Kollegen,

noch immer stehen unsere rheinlandpfälzischen Betriebe und Dienststellen vor großen Herausforderungen, die uns die multiplen Krisen der letzten Jahre und Monate herbeigeführt haben. Neben den akuten Problematiken, mit denen die Interessenvertretungen zu kämpfen haben, sollte man aber stets die Augen offenhalten, welche Probleme zukünftig auf einen zukommen können und inwieweit man hier „aus Zitronen Limonade zaubern" könnte. Weshalb sich diese Ausgabe der TBS-Info mit einem Thema befasst, das uns hoffentlich nicht täglich in der betrieblichen Praxis begegnet, jedoch aber mitunter ein initiatives Handeln der Betriebs-, und Personalräte erfordert. Für die Mitgestaltung eines zukunftsfähigen Unternehmens ist es für Betriebs- und Personalräten äußerst wichtig stets wachsam zu sein und seine Handlungsspielräume immer wieder neu zu denken und neue Wege zu gehen. In diesem Zusammenhang beschreibt der Artikel „Unternehmenskrisen" wie man gemeinschaftlich, ziel- und ergebnisorientiert Krisen frühzeitig erkennt und im Idealfall gemeinsam mit der Geschäftsleitung Gegenmaßnahmen entwickeln kann.

Darüber hinaus stellen wir euch wie gewohnt aktuelle Information zur Lage der Konjunktur und des Arbeitsmarktes des 3. Quartals in Rheinland-Pfalz zur Verfügung.

Zum Abschluss erwartet Euch unser Veranstaltungsticker mit unserem Veranstaltungs- und Seminarangebot für das vierte Quartal 2024 und bereits Ausblicke in das Jahr 2025.

Das Team der TBS wünscht euch nützliche Erkenntnisse und Anregungen für Eure Arbeit in den Betrieben und Dienststellen. Da auch wir uns stets weiterentwickeln möchten, freuen wir uns über eure Anmerkungen, Lob und Kritik. Kommt gerne auf uns zu.

Viel Spaß beim Lesen.

Mit kollegialen Grüßen
**Claudia Grässle**

## ...INHALT...

1. Treffen Unternehmenskrisen überraschend ein – oder werden die Anzeichen nur nicht frühzeitig erkannt?

2. Die Konjunktur in Rheinland-Pfalz

3. Ankündigungen
   - TBS-Messe 2025
   - Save the Date Transformationsrat
   - Transformationsnetzwerk Pfalz
   - Transformationsnetzwerk Pfalz virtuell
   - Save the Date: Einblicke in die betriebliche Realität der Transformation

4. TBS-Seminarangebote bis Anfang des Jahres 2025

Gefördert durch RheinlandPfalz
MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG

# 1 Treffen Unternehmenskrisen überraschend ein – oder werden die Anzeichen nur nicht frühzeitig erkannt?

YASMIN PHILIPPI

Wie kann es sein, dass selbst Betriebsräte solider, etablierter und marktbeherrschender Unternehmen reihenweise mit Krisen, Stellenabbau und Verlagerungen zu kämpfen haben.

Die Frage, wie plötzlich bspw. Insolvenzen über vermeintlich gesunde Unternehmen hereinbrechen können, drängt sich in der heutigen Zeit auf.

Kommen diese Betriebsänderungen wirklich so überraschend? Oder liegen die Gründe hierfür eventuell doch bereits weiter zurück? Ist es möglich, dass man sich mitunter auch auf vergangenen Erfolgen – mit guten Arbeitsbedingungen, stetigem Wachstum sowie fairen Entgelten – ausgeruht hat? Hat man frühe Anzeichen nicht wahrgenommen oder unwissentlich als marginal abgetan?

Zur Analyse und Einschätzung der Situation im eigenen Betrieb und gerade durch den Betriebsrat – im Wirtschaftsausschuss – ist es wichtig, ein paar Hintergründe der verschiedenen Krisenarten zu kennen, um mit diesem Grundwissen Zahlen, Daten und Fakten, die das eigene Unternehmen betreffen, besser deuten zu können. Dies führt im Idealfall zu einem beteiligungsorientierten Zukunftkonzept, als Gemeinschaftsprojekt der Betriebsparteien und fördert die Weiterentwicklung des Standortes und somit den Fortbestand des heimischen Betriebes.

Aus diesem Grunde schauen wir uns in diesem Artikel die einzelnen Krisenarten etwas genauer an...

## Krisenvarianten

Prinzipiell lassen sich Unternehmenskrisen in 6 verschiedene Kategorien einteilen (Abb. 1.1), die meist in einem zeitlichen Zusammenhang stehen und ebenso häufig nacheinander geschehen – jedoch in den seltensten Fällen plötzlich eintreten. Am Ende dieser Krisenkaskade steht die Insolvenz, als letzte Konsequenz der vorangegangenen Krisen. Wie immer und überall, gilt auch hier: „Ausnahmen bestätigen die Regel".

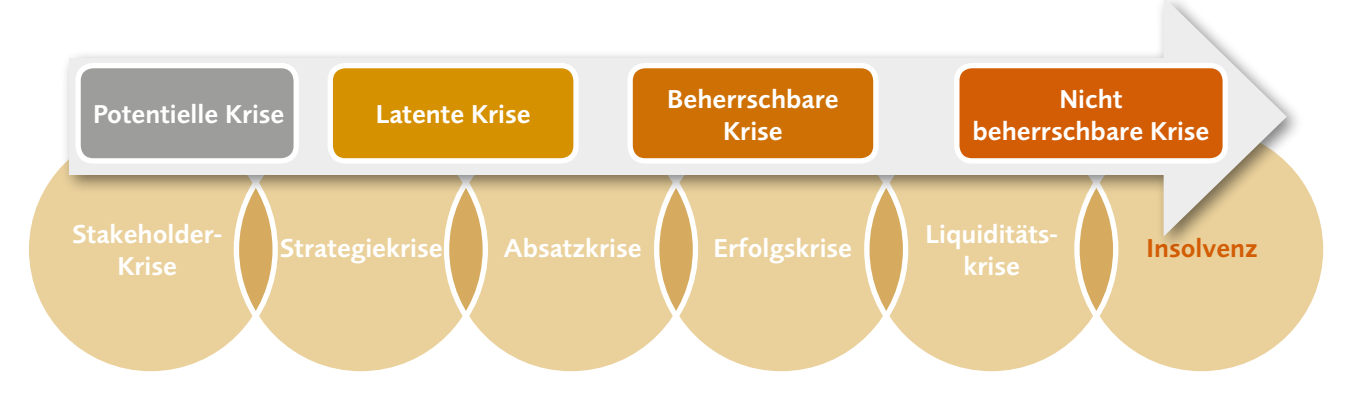



*Abb. 1.1: Krisenarten und Krisenverlauf nach IDW S6 [eigene Darstellung]*

## Stakeholder-Krise

Beginnen wir chronologisch auf der ersten Stufe der dargestellten Krisenarten, der Stakeholder-Krise. Wenn von Stakeholdern die Rede ist, stellen sich viele einen abstrakten Personenkreis von Top-Managern, Anteilseignern und Investoren vor. Dies ist nicht gänzlich falsch, nur sind Stakeholder genau genommen, all jene Personengruppen, die einen berechtigten Anspruch am jeweiligen Unternehmen haben. Unter diesem Gesichtspunkt zählen ebenso alle übrigen Mitarbeitenden, Eigenkapitalgeber, Gläubiger, Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften, der Staat und manchmal auch die breite Öffentlichkeit hinzu.

*Wie kann man sich nun eine Stakeholder-Krise vorstellen?*
Nicht selten ist die Stakeholder-Krise ein Vorbote nachfolgender Krisen, die mitunter weder durch interne noch externe Beobachter bemerkt wird. Häufig geht ein Führungswechsel oder ähnliche tiefgreifende Veränderungen voraus, die in einer Kettenreaktion an Konflikten zwischen den einzelnen Gruppen mündet. Die Probleme und Krisenkeimlinge sind in dieser Phase weniger monetärer Natur, weshalb sie in schlichten GuV-Analysen oder sonstigen wirtschaftlichen Berichten (noch) nicht unmittelbar zu erkennen sind. Meist verzeichnen die Unternehmen konstante oder sogar steigende Gewinne und stehen doch vor einer drohenden Krise. Die Gründe hierfür können vielfältig sein, beispielsweise sind Kunden vermehrt unzufrieden aufgrund sinkender Qualität, welches einen erheblichen Reputationsschaden nach sich ziehen kann und so potentielle Neuaufträge bei Marktbegleitern platziert werden. Gläubiger oder Lieferanten sind unzufrieden wegen verspäteter Zahlungen. Mitarbeitende des Un-

ternehmens sind aufgrund unzureichender Führung oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen unzufrieden, weshalb die Arbeitsqualität und die Identifikation mit dem Unternehmen sinken. Die Banken sind aufgrund schlechten Informationsflusses oder mangelnder Langfristplanung der Geschäftsführung unzufrieden und Kreditfreigaben werden erschwert. Natürlich auch der Klassiker, Investoren sind unzufrieden mit ihrer Rendite. Die Aufzählung ist selbstverständlich nicht abschließend, soll aber aufzeigen, dass der Beginn einer Krise mannigfaltig sein kann und hin und wieder nur erkannt werden wird, wenn man das große Ganze betrachtet. Denn eine Stakeholder-Krise ist für unternehmensexterne Beobachter oder Berater kaum feststellbar und auch für Mitarbeitende und Geschäftsführungen sind diese Schwierigkeiten oft kaum von altbekannten Geschäftsproblemen zu unterscheiden.

Hier gilt es als Interessensvertretungen stets wachsam zu sein und in die Belegschaft hineinzuhören, um frühzeitig Warnsignale wahrnehmen zu können.

## Strategiekrise

Im Vergleich zu einer Stakeholder-Krise lässt sich eine Strategiekrise zwar deutlich einfacher erklären, ist jedoch mitunter noch schwerer zu erkennen. Ein Unternehmen kann auch ohne erkennbare Strategie eine Weile gut über die Runden kommen, bis ihr strategischer Erfolgsfaktor „aufgebraucht" oder zumindest gefährdet ist. Falls sich keine neuen Erfolgspotentiale erschließen lassen oder bereits geschaffen wurden, geht die langfristige Position am Markt verloren. Ein Unternehmen kann in dieser Phase bilanziell gut dastehen und kontante Gewinne oder gar steigende Gewinne einfahren, bis ein gewisser Piek erreicht wird. Nur wer ganz genau hinschaut, kann die Anzeichen erkennen und nach den „nützlichen" Information suchen, die nötig sind, um eine Strategie zum Fortbestand des Erfolgs zu entwickeln und eine schwerwiegende Krise frühzeitig abwenden. Die gängigen betriebswirtschaftlichen Informationssysteme sind hierzu nicht unmittelbar geeignet, da die wichtigen Informationen, oder auch schwache Signale genannt, hier nicht vorkommen. Zu schwachen Signalen gehören zum Beispiel Kündigungen unternehmenswichtiger Mitarbeiter, Marktneuheiten von Marktbegleitern, Aussetzen von zukunftsorientierten Investitionen, Verlagerungen wichtiger Produktlinien, Ineffiziente Stoffkreisläufe, instabile oder nicht gelebte Prozesse (gerade bei kleinen und mittelständigen Unternehmen), um nur ein paar Themen anzureißen. Die nötigen Daten liegen meist unstrukturiert vor und können somit schlecht ausgewertet und überwacht werden.

Häufig aber treten negative Entwicklungen nicht ohne Vorwarnung auf, es gibt stets Frühboten, die ein Erkennen der drohenden Krise möglich machen. Wenn das Unternehmen jedoch nicht die Kompetenz hat frühzeitig die schwachen Signale zu erkennen, wird es keine geeigneten Gegenmaßnahmen einleiten können und schlittert somit unweigerlich in eine Strategiekrise.

Aus diesem Grunde ist es gerade in dieser Phase so gewinnbringend, eine beteiligungsorientierte Zukunftsstrategie im Schulterschluss von Geschäftsführung und Interessensvertretungen anzustreben, da viele schwache Signale möglicherweise gar nicht bis zur Geschäftsführung durchdringen.

## Produkt- und Absatzkrise

Wie der Name schon andeutet, zeichnet sich eine Absatzkrise dadurch aus, dass der Absatz der eigenen Produkte zurückgeht. Dies kann unmittelbar mit Neuentwicklungen durch Marktbegleiter im Zusammenhang stehen, muss es aber nicht. Eventuell sind die eigenen Produkte nicht mehr innovativ genug oder werden aus anderen Gründen von den Kunden nicht mehr in der gewünschten Menge nachgefragt. Im Wesentlichen sind es die die Folgen und Resultate der vorangegangenen Krisen, insbesondere das „Nichthandeln" oder „Nichterkennen" der Warnsignale in der vorangegangenen Strategiekrise. Das Krisenunternehmen versucht im Gegenzug zur schwachen Nachfrage am Markt mittels Preissenkungen gegenzusteuern und initiiert hiermit den eigenen Margenverfall. Aber auch Qualitätsschwankungen und Fehler in der eigenen Preispolitik können den Weg in die Krise geebnet haben. Durch eventuell ansteigende Lagerbestände, aufgrund nicht an den Absatz angepasste Einkaufsaktivität bei Lieferanten, kann die Unternehmensliquidität zum ersten Mal gefährdet werden. In dieser Phase des Krisenzeitstrahls kann man die Probleme nicht mehr leugnen und die Auswirkungen werden nunmehr auch mitunter in der Deckungsbeitragsrechnung und anderen KPI-Analysen des Unternehmens sichtbar. Konsequenz ist: Die Gewinne gehen immer weiter zurück oder sind bereits in Verluste umgeschlagen.

Hier besteht bereits akuter Handlungsbedarf beider Betriebsparteien, um die bereits vorhandene „latente Krise" umzukehren und so eine drohende akute Krise abzuwenden.



## Erfolgskrise

Ist ein Unternehmen bereits in der Phase der Erfolgskrise angekommen, ist dieser Zustand auch vor unternehmensfremde Personen nicht mehr zu verheimlichen. Die Anzeichen, dass sich der Betrieb in eine negative Richtung bewegt, werden hier im internen und externen Rechnungswesen offensichtlich. Umsätze gehen weiter zurück und das Eigenkapital schmilzt langsam ab. Hieraus ergibt sich ein gewisser Zwang zu sparen, weshalb sich ein Investitionsstau anbahnt und somit die Weiterentwicklung des Standortes und der Produkte in den Hintergrund treten. Oftmalig haben Mitarbeitende ein sehr gutes Gespür wie sich der eigene Betrieb entwickelt und nicht selten beginnen in dieser Phase vermehrt gut ausgebildete, für den Betrieb wertvolle Mitarbeitende zu kündigen. Spätestens wenn Mitarbeitende auf ihre Entgelte oder Lieferanten auf ihre Forderungen warten müssen, ist die Krise greifbar. Stakeholder wie Kapitalgeber, Kunden und natürlich auch die eigenen Beschäftigten bekommen nun Zweifel, ob das Unternehmen zukunftsfähig ist. Vielfach ist ohne neues Kapital von Investoren oder Banken keine Kehrtwende mehr zu erreichen.

Jedoch ist ganz klar zu sagen, dass hier noch keine akute Insolvenzgefährdung vorliegt. Die Anstrengungen, die die Geschäftsführung und Interessensvertretungen an diesem Punkt aufwenden müssen, um wieder „in die Spur" zu kommen, ist jedoch ungleich höher, als in den Phasen zuvor. Man spricht von „beherrschbarer Krise", während man sich in der Strategie- und Absatzkrise noch in einer „latenten Krise" befand.

Es ist demnach immer sinnvoll gemeinsam, Führungsteam und Interessenvertretungen, die aktuelle Situation im Unternehmen anzuschauen und stets neu zu bewerten. In mitbestimmten Unternehmen ist hierfür der Wirtschaftsausschuss das zentrale Instrument der Interessenvertretungen, zur frühzeitigen und umfassender Einsichtnahme in Themen, die der Krisenfrüherkennung dienen und bei denen die Mitarbeitenden sich gewinnbringend einbringen können. Auch wenn der Wirtschaftsausschuss nur ab einer gewissen Betriebsgröße verpflichtend ist, kann man sich ebenso in kleineren Betrieben in einem anderen Rahmen (Monatsgespräch, Quartalsgespräch o.ä.) zusammensetzen und gewisse Themen, technisch, strategisch und/oder betriebswirtschaftlich, erläutern lassen. Erfahrungsgemäß beschäftigen sich auch Führungsriegen ausführlicher mit der Zukunftsstrategie und somit der Standortsicherung des eigenen Betriebes, wenn ein derartiges Konzept in gewissen Abständen verständlich aufbereitet werden muss und hoffentlich stets kritisch und konstruktiv durch die Betriebs- und Personalräte hinterfragt wird. Nur so haben die Interessensvertretungen die Möglichkeit ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen und auch Eigeninitiative zu beweisen, wenn es darum geht das Unternehmen mitzugestalten.



Hier gilt ebenso auch das Initiativrecht für beide Betriebsparteien und durch den §80 (8) BetrVG ist der Betriebsrat ebenso durch seine allgemeinen Aufgaben dazu verpflichtet „die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern".

## Liquiditätskrise

Befinden sich Unternehmen oder Betriebe bereits in einer Liquiditätskrise, ist diese für alle Beteiligten sichtbar und spürbar. Hier spricht man von einer „nicht beherrschbaren Krise". Den Indikator, den man sich hierzu in der Gewinn- und Verlustrechnung anschaut, ist der „Cashflow". Dieser weist darauf hin, ob ein Unternehmen potentiell zahlungsfähig ist. Solange ein nachhaltiger Überschuss erzielt wird, ist das Unternehmen in der Lage aus eigener Finanzierung heraus zu handeln. Gerade wenn es darum geht notwendige Investitionen in die Betriebsmittel zu tätigen, ist es nachhaltig destruktiv, wenn der Betrieb nicht „flüssig" genug ist. In einer Liquiditätskrise jedoch, erwirtschaftet das Unternehmen rein operativ wenn überhaupt nur noch einen leicht positiven Cashflow oder ist bereits in einen negativen Cashflow abgedriftet. In beiden Fällen reichen die erwirtschafteten Zahlungsmittel nicht mehr aus, um den Bedarf an liquiden Mitteln für nötige Investitionen oder deren Finanzierung abzudecken. Die Folge ist die Reduktion des Bestands an liquiden Mitteln. Das Unternehmen befindet sich in einer akuten Insolvenzbedrohungslage, denn an diesem Punkt geben Banken bereits keine neuen Kredite mehr oder noch schlimmer, fordern bereits gewährte Darlehen in einem engen Zeitfenster zurück. Für die Investoren und Kreditgeber sind die Erfolgsfaktoren, die das Unternehmen bis dahin ausgemacht hatte, verloren gegangen und deshalb nicht mehr als stabil anzusehen.

In dieser Situation ist es für Aktiengesellschaften eine Pflicht, bei Halbierung des Grundkapitals, eine außerordentliche Hauptversammlung nach §92 Abs. 1 AktG einzuberufen. Zur kurzfristigen Erhöhung der Liquiditätslinie ziehen Arbeitgeber nun meist

die Karte „Personalkostenreduzierung“ und treten zwecks Ankündigung einer Betriebsänderung mit erheblichen Personalabbau in Kontakt mit dem Betriebsrat bzw. Wirtschaftssauschuss (falls sie sich an das Vorgehen des § 111 ff BetrVG halten).

Im Zuge des Betriebsänderungsverfahrens nach § 111 BetrVG ist es für Betriebs- und Personalräte besonders wichtig einen kühlen Kopf zu bewahren. Die Gremien müssen versuchen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, die richtigen Fragen zu stellen, um auch aus solch einer vermeintlich ausweglosen Situation nachhaltig das Beste für die Mitarbeitenden und den Betrieb am jeweiligen Standort heraus zu handeln.

Viel zu oft werden derartige Krisen noch zusätzlich dadurch verstärkt, dass sich das Management mehr mit der notdürftigen Stabilisierung der finanziellen Lage des Unternehmens auseinandersetzt, als sich mit einer ganzheitlichen Lösung der problematischen Situation am Markt o.ä. zu beschäftigen. Eben mit den Ursachen aller Krisen, die das Unternehmen bis zur Liquiditätskrise durchlaufen ist! Hier werden vermehrt Managementkapazitäten gebunden, die jedoch nur kurzfristige Maßnahmen definieren und durchsetzen (können/dürfen), ohne das Problem nachhaltig zu lösen. Die tiefgreifenden Ursachen, die überhaupt zu dieser Situation geführt haben – wie mangelnde Eigenkapitalausstattung, fehlende Zukunftsstrategie, fehlende Zukunftsinvestitionen, fehlende Zukunftsprojekte, „Klumpenrisiken“ hinsichtlich: Fälligkeit der Kreditfinanzierungen, überhöhte Lagerbestände, erhöhte Qualitätskosten, mangelnde oder „nicht gelebte“ Prozesse, nicht definierte Prozesslandschaften, Investitionsstau – bleiben weiterhin bestehen.

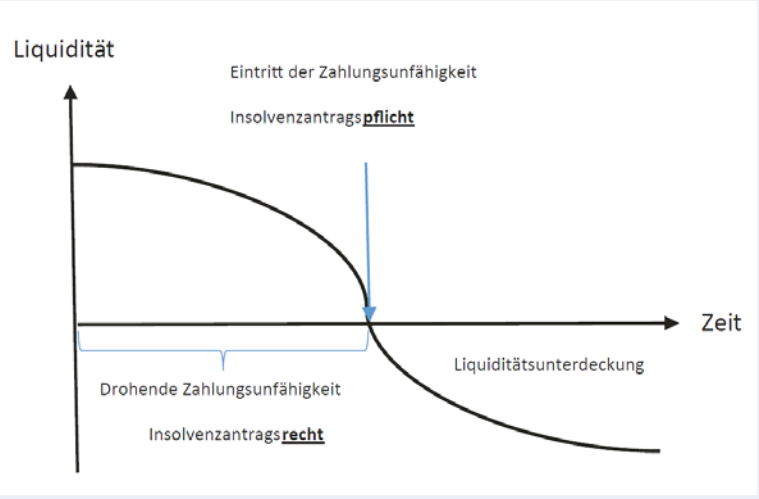



*Abb. 1.2: Zusammenhang drohender und tatsächlicher Zahlungsunfähigkeit [Crone und Werner 2014]*

Am Ende der Liquiditätskrise sind betroffene Unternehmen nicht mehr in der Lage ihren finanziellen Verpflichtungen hinsichtlich Forderungen betrags- und/oder termingenau nachzukommen. Werden Lohnanteile oder Sozialabgaben nicht mehr gezahlt, ist dies das deutlichste Zeichen. Bleibt in dieser Krisenphase die Unternehmensleitung immer noch untätig, so können sich hieraus haftungsrechtliche Folgen ergeben (vgl. § 43 Abs. 2 GmbHG „Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden“). Auch Stakeholder wie Lieferanten bekommen nun bereits die Folgen zu spüren und können ihrerseits in die Krisenspirale abrutschen, wenn ihre Forderungen an den Kunden nicht mehr rechtzeitig oder vollständig beglichen werden. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Zahlungsbedingungen der Lieferanten verschärft werden und dies wiederum die Liquiditätskrise verstärkt.

Einmal in der Krisenspirale unten angekommen ist es ohne tiefgreifende Maßnahmen nicht mehr möglich sich alleine zu befreien.

### Insolvenzreife

Wurden auch im Stadium der Liquiditätskrise keine Maßnahmen ergriffen, waren die ergriffenen Maßnahmen nicht die „richtigen“, nicht ausreichend dosiert oder in ungeeigneter Kombination eingesetzt, so ist nun endgültig die Insolvenzreife des Unternehmens eingetreten (vgl. §§ 17ff InsO: insolvenzrechtlich relevante Krisenstadien) (siehe Abb. 1.2).

Eine Insolvenz kann/muss laut Insolvenzordnung formal zwar erst beantragt werden, wenn die genannten Insolvenzgründe Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit oder drohende Zahlungsunfähigkeit auch tatsächlich eingetreten sind. Ist jedoch einer der Gründe eingetreten, so hat der gesetzliche Vertreter des Schuldners unverzüglich, innerhalb einer Frist von 3 Wochen, einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen. Gesetzliche Vertreter, meist der/die Geschäftsführenden haben hier eine Insolvenzerkennungspflicht!

### Was kann nun helfen die Unternehmen vor dem Abrutschen in die ausführlich beschriebenen Krisenarten zu bewahren?

Hier sollten sich Interessenvertretungen und Geschäftsführende gemeinsam auf den Weg machen und sowohl das Krisenwarnsystem als auch die Krisenfrüherkennungssysteme überprüfen, die das jeweilige Unternehmen bereits installiert hat, und diese ggf. an die neuen Herausforderungen anpassen. Ebenso ist es wichtig Ergebnisse und Auswertungen regelmäßig durchzusprechen und Aktionspläne nachzuhalten. Hier eignet sich wiederum der Wirtschaftsausschuss oder ein ähnliches „Meeting“ an denen beide Betriebsparteien turnusmäßig teilnehmen.

### Krisenfrüherkennung

*Was versteht man in der betrieblichen Praxis unter Frühwarnsysteme oder „Riskmanagement“?*
In den meisten Fällen konzentrieren sich die Führungsebenen im operativen Tagesgeschäft fast ausschließlich auf zeitnah bevorstehende Probleme. Dies geht am einfachsten, wenn man die Risiken rein von der wirtschaftlichen Seite betrachtet. Beispiels-

weise befassen sich in großen Automobil(zu)lieferunternehmen globale Abteilungen ausschließlich damit, wie hoch das Risiko für einen steigenden Produktpreis sein könnte. Häufig ist die Folge, dass Produktionen zu „kostengünstigeren" Lieferanten verlagert werden, nur um ein paar Cent am Produkt zu sparen. Die Kostenersparnis die rein rechnerisch auf dem Papier vorliegt, wird meist in der Realität durch Qualifizierung der neuen Anlagen sowie Mitarbeitende und selbstverständlich Qualitätskosten schnell aufgebraucht. Das Risiko für das eigene Unternehmen wurde demnach eher erhöht, als minimiert, weshalb eine einseitige Betrachtung solcher Vorhaben nicht zielführend ist.

Ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Frühwarnsystem sollte demnach in Gänze die Strukturen, Produkte, Prozesse und Produktionen durchleuchten, um effektiv zu sein. Strategische Fragestellungen, die die Zukunft des Betriebes oder des Standortes betreffen, müssen in den Vordergrund gestellt werden. Eine strukturierte Analyse mit gezielten Fragestellungen hilft hierbei, das eigene Unternehmen und das Umfeld besser zu verstehen und somit Gefahren und Schwachstellen zu erkennen. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich die Risiken in einer Risikoinventur strukturiert zusammenfassen und hieraus Potentiale und Handlungsfelder ermitteln. Die enge Fokussierung auf den Jahresabschluss, der ja naturgemäß vergangenheitsbezogen ist und somit als „Frühwarnung" nicht geeignet sein kann, ist offensichtlich hier zu kurz gesprungen.

Die ausführliche Beschreibung der einzelnen Krisenformen sollte in diesem Artikel aufgezeigt haben, wie wichtig es ist, künftige strategische Risiken zu erkennen und damit die eigentlichen Krisenursachen zu identifizieren. Das grundlegende Problem der Krisenfrüherkennung ist jedoch die immer höher werdende Komplexität der Krisenursachen. Gerade in der heutigen Zeit mit unseren sogenannten „Multiplen Krisen", ist es zunehmend erschwert, die akut anrollende Krise frühzeitig zu erkennen.

**Zusammenfassend lässt sich sagen:**

1. Je früher es gelingt eine Krise zu erkennen und zu typisieren, desto effektiver können Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.
2. Selten sind Unternehmenskrisen auf eine einzelne Krisenursache zurückzuführen. Die Verkettung der verschiedenen Krisenursachen lassen die Krise heranwachsen.
3. Die Ursache der Krise hat häufig eine mehrstufige Wirkung. Auf einer Stufe verändert sich nur eine Variable und schon rutscht man in die nächst tiefere Stufe ab. Beispiel: Mitbewerber drängen auf den Markt ▸ Umsätze sinken ▸ Liquiditätsprobleme werden ausgelöst
4. Die Unternehmenskrisen lassen sich nicht mit der Beobachtung einzelner Kennzahlen erkennen, da die Ursache für Unternehmenskrisen ihren Ursprung in verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens oder dessen Umfeld haben.
5. Eine Krise frühzeitig zu erkennen wird auch noch dadurch erschwert, dass die einzelnen Ereignisse, die eine Unternehmenskrise ausmachen, unterschiedliche Dynamiken entwickeln können.
6. Der menschliche Faktor spielt als Krisenfaktor eine wichtige Rolle. Im Wesentlichen stellt hier die jüngere Betriebswirtschaftslehre die Führungskräfte der Unternehmen heraus, die durch ihre Fehler das Unternehmen in die Krise führen. Häufig fehlt im Management von Industrieunternehmen das nötige technische Wissen, um ganzheitlich gute Entscheidungen für das Unternehmen treffen zu können und natürlich auch die „Erfolgsfaktoren" technischer Produkte selbstständig beurteilen zu können.

Ist das Problem bereits in den Zahlen des externen Rechnungswesens erkennbar, ist die Krise schon längst angekommen und eventuell nicht mehr ohne Weiteres lösbar!

In diesem Sinne appellieren wir von der Technologieberatungsstelle Rheinland-Pfalz (TBS gGmbH) hier an dieser Stelle an die Interessenvertretungen, in euren Wirtschaftsausschüssen und Gremien genau hinzuschauen und auch mal Fragen über den Tellerrand hinaus zu stellen. Es liegt auch mit an euch Arbeitsplätze und Beschäftigung in euren Betrieben zu sichern und die Qualität der Arbeitsplätze zu erhalten oder gar zu verbessern. Gerne helfen wir euch bei allen mitbestimmungspflichtigen Themen und schauen uns die jeweilige Situation bei euch direkt vor Ort an, falls ihr dies wünscht.



# 2 Die Konjunktur in Rheinland-Pfalz – Die wirtschaftliche Lage im Spätsommer 2024

ULRICH LATOUR

In Deutschland scheint die wirtschaftliche Entwicklung im Sommer erneut ins Stocken gekommen zu sein, die allgemein erwartete konjunkturelle Erholung dürfte sich damit weiter verzögern.

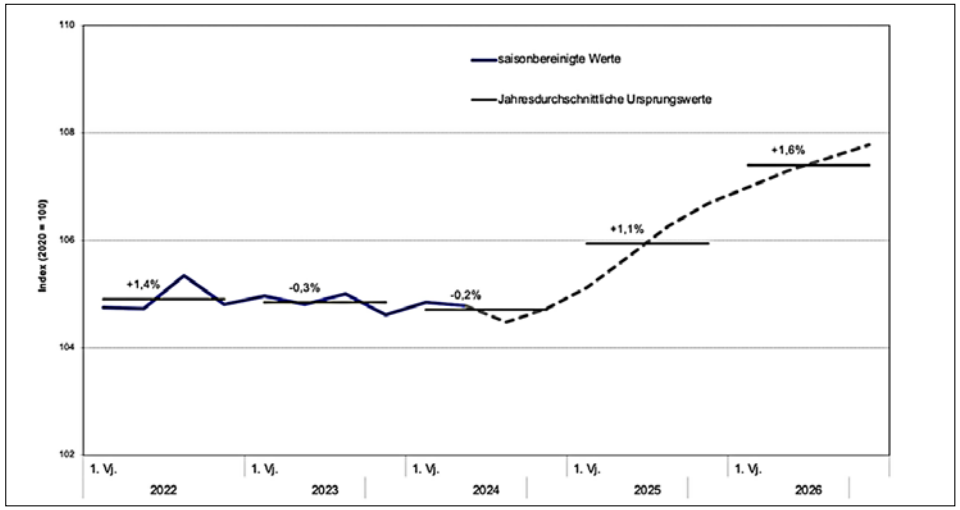
Nachdem der außergewöhnlich hohe Auftragsbestand in der Industrie infolge der Corona-Krise und der damit zusammenhängenden Materialengpässe seit längerer Zeit für eine Stabilisierung der Produktion gesorgt hatten, scheint dieser Puffer nunmehr zunehmend abgebaut zu sein.
Gleichzeitig erweisen sich die weiterhin rückläufigen Auftragseingänge, insbesondere aus dem Ausland, zunehmend als Bremse für eine nachhaltige Erholung der Industriekonjunktur. Die nach wie vor schwache Auslandsnachfrage in der Industrie kann durch die noch verhaltene binnenwirtschaftliche Belebung nur zum Teil kompensiert werden.

Die Bundesregierung rechnet in der aktuellen Frühjahrsprojektion im Jahr 2024 mit einem leichten Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von preisbereinigt -0,2 Prozent und von einem Anstieg i.H.v. 1,1 Prozent im nächsten Jahr. Die Industrieproduktion war im Mai 2024 im Vormonatsvergleich rückläufig (-2,9 Prozent). Die Auftragseingänge aus dem Ausland haben sich im Mai gegenüber dem Vormonat saisonbereinigt um 2,8 Prozent deutlich verringert, nachdem sie bereits im April um 1,0 Prozent zurückgegangen waren. Besonders aus dem Nicht-Euroraum gingen mit -4,6 Prozent deutlich weniger Bestellungen ein.

Die Umsätze im Einzelhandel ohne Kfz sind im April (preisbereinigt) gegenüber dem Vormonat geringfügig um 0,2 Prozent gesunken. Gegenüber April 2023 meldete der Einzelhandel ein leichtes reales Umsatzplus von 0,3 Prozent. Die Steigerungen der Verbraucherpreise entwickeln sich moderat. Die Inflationsrate ist im Juni wieder leicht gesunken. Sie lag mit +2,2 Prozent wieder auf ihrem Wert von März und April. Die Kernrate (ohne Energie und Nahrung) verringerte sich im Juni geringfügig auf 2,9 Prozent, nachdem sie im Mai +3,0 Prozent betragen hatte.

Insgesamt rechnet das BMWK (vgl. Schlaglichter 08/24 Konjunktur) mit einer breiteren wirtschaftlichen Belebung in Deutschland im zweiten Halbjahr 2024.

**Abb. 1) Entwicklung Bruttoinlandsprodukt (preisbereinigt) in Deutschland**






*Quelle: Statistisches Bundesamt, Herbstprojektion 2024*

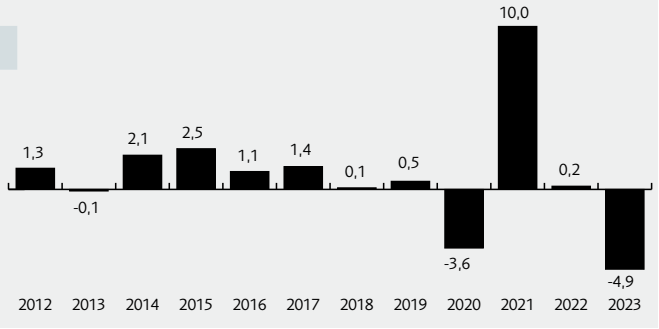



*Abb. 2) Entwicklung reales Bruttoinlandsprodukt in Rheinland-Pfalz (gegenüber Vorjahr) in Prozent 2012–2023. Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Statistik*

## Die wirtschaftliche Lage in Rheinland-Pfalz

Nach Angaben des Arbeitskreises „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder" der statistischen Landesämter liegt das reale Bruttoinlandsprodukt in Rheinland-Pfalz im Jahr 2023 deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (-4,9 Prozent). 2022 war es im Vorjahresvergleich um 0,2 Prozent angestiegen, 2020 um 10 Prozent (vgl. Abb. 2).

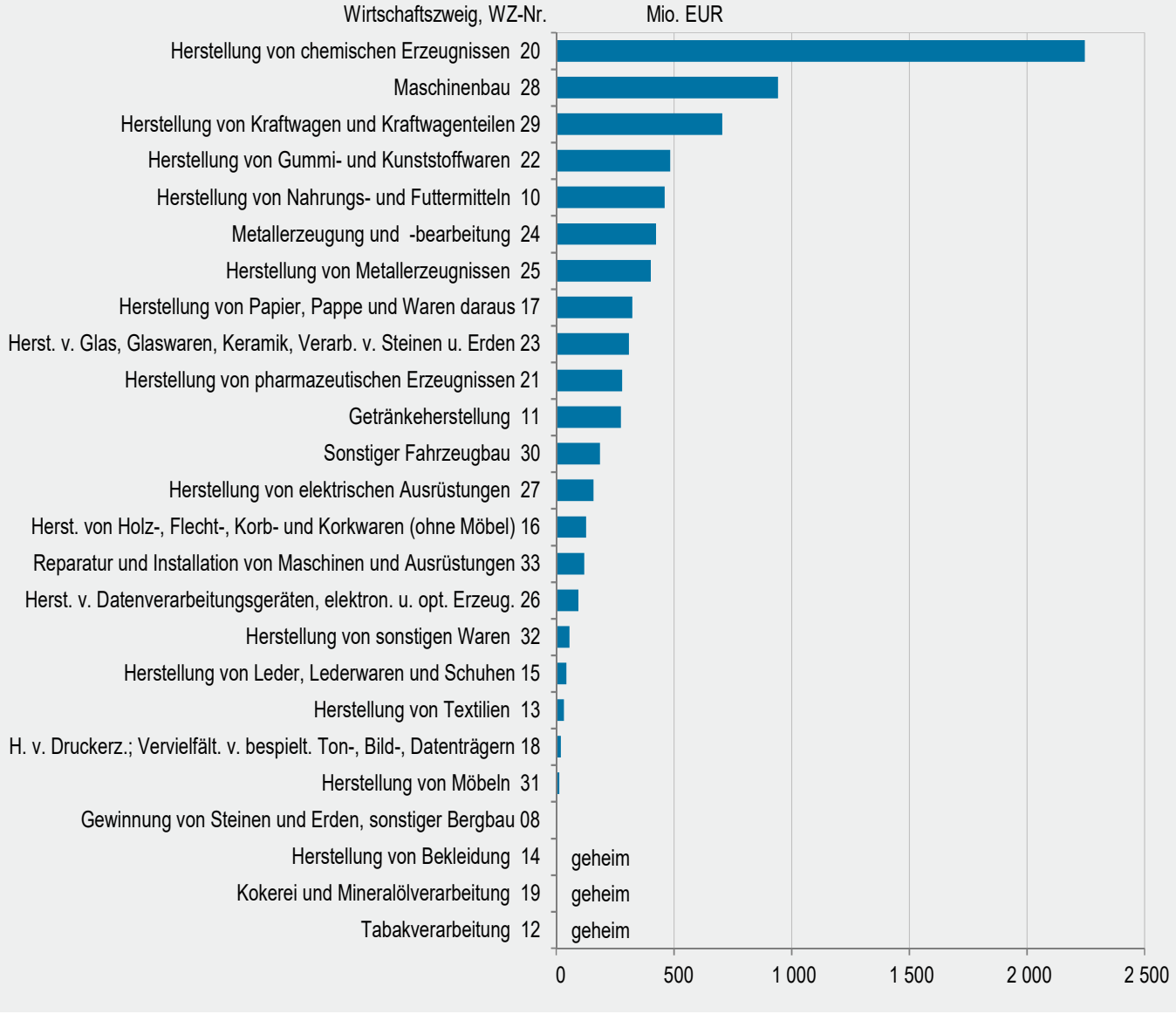
Die Nachfrage nach rheinland-pfälzischen Industrieprodukten nahm im Juni 2024 ab. Nach Berechnungen des Statistischen Landesamtes in Bad Ems auf der Basis vorläufiger Werte lag der preis-, kalender- und saisonbereinigte Auftragseingangsindex um 3,2 Prozent unter dem Niveau des Vormonats.

Der Grund dafür ist ein Rückgang der Bestellungen aus dem Ausland (minus 8,6 Prozent); die Inlandsnachfrage erhöhte sich um 6,2 Prozent.

## Industrie

In zwei der drei Güterhauptgruppen schrumpfte im Juni 2024 das Ordervolumen. Die Hersteller von Konsumgütern mussten die stärksten Einbußen verkraften (minus 15 Prozent). In der Investitionsgüterindustrie gingen 6,5 Prozent weniger Aufträ-

**Abb. 3) Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe im Mai 2024 nach Wirtschaftszweigen**




*Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2024 (Monatsbericht)*



ge ein als im Vormonat. Die Produzenten von Vorleistungsgütern verzeichneten hingegen 3,2 Prozent mehr Bestellungen als im Mai.

Die geringere Nachfrage nach Investitionsgütern ist unter anderem auf das gesunkene Ordervolumen in der Kraftwagen- und Kraftwagenteileindustrie sowie im Maschinenbau zurückzuführen.

Die Hersteller von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, die gemessen am Umsatz die zweitgrößte Industriebranche bilden, erhielten im Juni 5,6 Prozent weniger neue Aufträge als im Monat zuvor.

Im Maschinenbau, der ebenfalls zur Investitionsgüterindustrie zählt und die drittgrößte Branche ist, nahmen die Bestellungen um 4,9 Prozent ab. Zum Zuwachs in der Vorleistungsgüterindustrie trug insbesondere die Chemieindustrie bei. In der umsatzstärksten Industriebranche stiegen die Auftragseingänge um 3,4 Prozent.

**Baugewerbe**

Sowohl im Hochbau als auch im Tiefbau lagen die baugewerblichen Umsätze im Mai 2024 unter dem Niveau des Vormonats.

Die Erlöse im Tiefbau verringerten sich kalender- und saisonbereinigt um 5,6 Prozent. Am stärksten waren die Umsatzeinbußen im sonstigen öffentlichen Tiefbau (minus 18 Prozent). Im Straßenbau sanken die Erlöse um 4,1 Prozent. Lediglich der gewerbliche Tiefbau erzielte höhere Erlöse als im Vormonat (plus 3,6 Prozent).

Im Hochbau nahmen die Umsätze um 4,9 Prozent ab. Umsatzeinbußen gab es in allen drei Teilbereichen. Den stärksten Rückgang verzeichnete der öffentliche Hochbau (minus elf Prozent). Im gewerblichen Hochbau und im Wohnungsbau sanken die Erlöse um 5,5 bzw. 1,1 Prozent.

**Handel**

Die preis-, kalender- und saisonbereinigten Umsätze im Handel und im Gastgewerbe entwickelten sich im vierten Quartal 2023 uneinheitlich.

Der Großhandel verzeichnete gegenüber dem Vorquartal leichte Umsatzeinbußen (-0,5 Prozent). Auch die Erlöse im Einzelhandel sanken (-0,6 Prozent). Die Teuerung schwächte sich im vierten Quartal zwar weiter ab, dennoch dürfte diese Entwicklung eine Reaktion auf die inflationsbedingten Kaufkraftverluste sein, die das Konsumklima auch im Schlussquartal belasteten.

Im Kfz-Handel, zu dem auch die Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen zählt, nahmen die Erlöse im vierten Quartal zu (+1,1 Prozent).

Im Gastgewerbe gingen die Umsätze nach Angaben des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz preis-, kalender- und saisonbereinigten um 0,6 Prozent zurück (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4) Umsatz im Handel und im Gastgewerbe (preisbereinigt), Q2/2023 – Q4/2023**

| Wirtschaftszweig | Q2 2023 | Q3 2023 | Q4 2023 | Q2 2023 | Q3 2023 | Q4 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Veränderung zum **Vorquartal** in % | | | Veränderung zum **Vorjahresquartal** in % | | |
| Großhandel | -3,2 ↓ | 2,2 ↑ | -0,5 ↘ | -4,4 ↓ | 0,4 ↗ | 0,2 ↗ |
| Einzelhandel | 0,0 → | -0,6 ↘ | -0,6 ↘ | -4,6 ↓ | -3,7 ↓ | -2,5 ↓ |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz | -2,3 ↓ | -1,2 ↘ | 1,1 ↗ | 6,1 ↑ | -1,5 ↘ | -0,7 ↘ |
| Gastgewerbe | -0,5 ↘ | -1,1 ↘ | -0,6 ↘ | -5,6 ↓ | -4,7 ↓ | -4,3 ↓ |

1 Kalender- und Saisonbereinigung der Originalwerte nach dem X13 Verfahren.
Die Veränderung beträgt 2% und mehr (↑), zwischen 0 und 2% (↗), zwischen –2 und 0% (↘), –2% und mehr (↓) oder 0 (→).

*Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2024 (Konjunkturanalyse)*

# Save the Date

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

# MITBESTIMMUNGSMESSE 2025

## 25. & 26. Juni 2025






Weitere Infos folgen über unseren Newsletter, Instagram
und www.mitbestimmungsmesse.de

**Folge uns auf Instagram:**

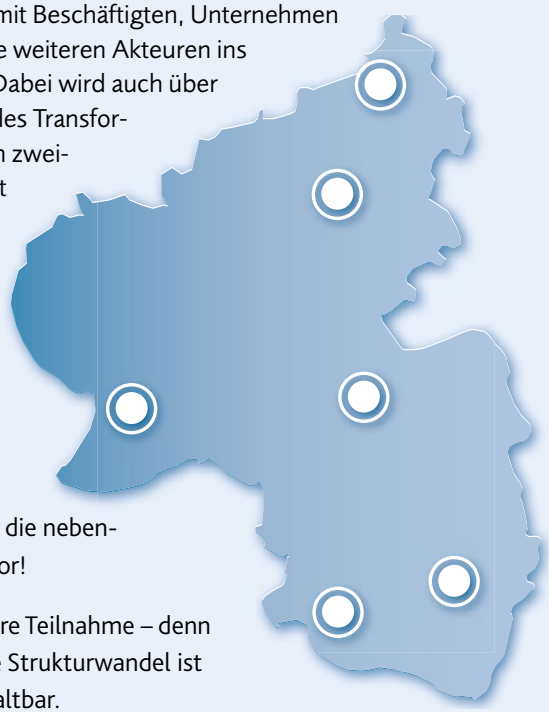
**@tbs_rlp**

RheinlandPfalz
MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG

Veranstaltungsreihe des Transformationsrats

# TransformationLIVE

Unternehmen und Beschäftigte in unserem Land spüren die Herausforderungen des Wandels sehr konkret und beschäftigen sich daher intensiv mit Lösungen für eine gelingende Transformation. Die Partnerinnen und Partner des Transformationsrats Rheinland-Pfalz wollen sich 2024/2025 mit einer sechsteiligen Veranstaltungsreihe „Transformation-LIVE" über Praxisbeispiele, regionale Bedarfe und konkrete Themen der Transformation vor Ort informieren und mit Beschäftigten, Unternehmen und Verbänden sowie weiteren Akteuren ins Gespräch kommen. Dabei wird auch über die bisherige Arbeit des Transformationsrates und sein zweites Maßnahmenpaket informiert.



Bitte merken Sie sich die nebenstehenden Termine vor!

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme – denn dieser entscheidende Strukturwandel ist nur gemeinsam gestaltbar.

## SAVE THE DATE

**Mittwoch, 4. Dezember 2024**

- **Transformation im nördlichen Rheinland-Pfalz gestalten**
  kulturWERKwissen, 18.00 Uhr
  Veranstalter: DGB Rheinland-Pfalz/Saarland, IG Metall Bezirk Mitte und Transformationsnetzwerk Altenkirchen/Westerwald (TraForce)

**Montag, 17. Februar 2025**

- **Die Wirtschaft als agiler Wegbereiter der modernen Berufsausbildung**
  HWK Koblenz, 18.00 Uhr
  Veranstalter: Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

**Dienstag, 29. April 2025**

- **Regionale Versorger als Transformationsgestalter der Energieversorgung**
  Stadtwerke Trier, 18.00 Uhr
  Veranstalter: LVU Rheinland-Pfalz, LDEW Hessen/Rheinland-Pfalz

**Mai 2025, genauer Termin folgt**

- **Regionale Chancen und Herausforderungen in der Transformation**
  Transformationsnetzwerk Rhein-Nahe-Hunsrück, 18.00 Uhr
  Veranstalter: DGB Rheinland-Pfalz/Saarland

**Mai 2025, genauer Termin folgt**

- **Regionale Chancen und Herausforderungen in der Transformation**
  Transformationsnetzwerk Rhein-Nahe-Hunsrück, 18.00 Uhr
  Veranstalter: DGB Rheinland-Pfalz/Saarland

**Montag, 2. Juni 2025**

- **Von der Wissenschaft zur Wirtschaft**
  IHK-Standort Pirmasens, 18.00 Uhr
  Veranstalter: IHK Pfalz

**Juni 2025, genauer Termin folgt**

- **Fachkräftesicherung in Zeiten des Strukturwandels**
  Neustadt a. d. Weinstraße, 18.00 Uhr
  Veranstalter: LVU Rheinland-Pfalz

Weitere Informationen finden Sie unter
https://www.rlp.de/themen/transformationsrat



TRANSFORMATIONS NETZWERK PFALZ

# ZUKUNFT GESTALTEN

# STANDORT-BESTIMMUNG “TRANSFORMATION”

Ihre/Eure betriebliche Situationsanalyse moderiert durch die TBS gGmbH



**Analyse**



**Strategien**



**Förderungen**

info

kontakt@trafo-pfalz.de

**trafo-pfalz.de**

# TRANSFORMATIONSNETZWERK PFALZ VIRTUELL 13.11. & 04.12.2024

| | |
|---|---|
| **Thema:** | **Transformationsnetzwerk Pfalz konkret: Eine kurze Bestandsaufnahme** |
| **Wann:** | Mittwoch 13. November 2024 10:00 Uhr bis ca. 11:30 Uhr<br>Mittwoch 04. Dezember 2024 14:00 Uhr bis ca. 15:30 Uhr |
| **Wo:** | Digital per Microsoft Teams |
| **Kosten:** | Die Kosten werden durch das Projekt getragen |
| **Zielgruppe:** | • Interessenvertretungen (Personalräte, Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen, Schwerbehindertenvertretungen)<br>• Beschäftigte<br>• Leitungen und Führungskräfte von Unternehmen<br>• Wirtschaftsförderungen<br>• alle Interessierten |
| **Anmeldung:** | **Anmeldung** |
| **Zugangsdaten:** | Werden kurz vor der Veranstaltung per E-Mail verschickt. |
| **Rückfragen:** | kontakt@trafo-pfalz.de oder persönlich an<br>Heike.Schipke@tbs-rlp.de<br>Markus.Ackermann@tbs-rlp.de |

# SAVE THE DATE

TRANSFORMATIONS NETZWERK PFALZ

TBS

## 9. DEZEMBER 2024

14:00 - 16:00 Uhr

anschließend Get Together

Priesterseminar St. German, Am Germansberg 60, 67346 Speyer

## EINBLICKE IN DIE BETRIEBLICHE REALITÄT DER TRANSFORMATION

Eine Veranstaltung des Transformationsnetzwerk Pfalz

mit

**Dörte Schall**

Ministerin für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung des Landes Rheinland-Pfalz



© MASTD / Jülich

und weiteren Vertreter*innen der Gewerkschaften, der Arbeitgeberverbände und aus den Unternehmen

Aufgrund der begrenzten Teilnehmendenzahl bitten wir um frühzeitige Anmeldung

**Anmeldung**

info kontakt@trafo-pfalz.de

**trafo-pfalz.de**

# 4 Seminarangebote bis Anfang des Jahres 2025

## Seminare

jeweils 9:00 – 16:30 Uhr

### 2024

**21. November 2024**
Anforderungen an die Gestaltung von Bildschirmarbeit aus der neuen ASR A6

**27.–28. November 2024**
Souverän kommunizieren und sicher präsentieren – Praxisseminar

### 2025

**23. Januar 2025**
Konfliktmanagement für den Betriebsrat

**29.–30. Januar 2025**
Grundlagen der Wirtschaftsausschussarbeit und wirtschaftliche Angelegenheiten

**19.–20. Februar 2025**
Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – Prävention und Handlungsoptionen beim Umgang für Betriebs- und Personalräte

**27. Februar 2025**
Eignungsbeurteilungen im Betrieb – was Arbeitnehmervertretungen wissen müssen

**18. März 2025**
Kompaktseminar: Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) – Ein Handlungsfeld für Betriebsräte

**19.–20. März 2025**
Grundlagen der Wirtschaftsausschussarbeit und wirtschaftliche Angelegenheiten

**20. März 2025**
Betriebliche Entgeltgestaltung auf Grundlage des Betr.VG

**25.–26. März 2025**
Künstliche Intelligenz und Mitbestimmung – Was müssen Arbeitnehmervertretungen über die Anwendung von künstlicher Intelligenz im betrieblichen Umfeld wissen?

Mehr Informationen über die Zugangsmöglichkeiten zu Seminaren und Webinaren findet Ihr auf unserer Homepage (www.tbs-rheinlandpfalz.de).

Alle Veranstaltungen können auch als Inhouse-Format durchgeführt werden. Für weitere Informationen steht unsere Zentrale in Mainz unter 06131 28835-0 oder info@tbs-rlp.de gerne zur Verfügung.



## Impressum

**TBS-Info 3/2024**

**Herausgeber:** TBS gGmbH Rheinland-Pfalz
Kaiserstraße 26 – 30, 55116 Mainz
Tel.: 06131/28835-0
Fax: 06131/226102
info@tbs-rlp.de
www.tbs-rlp.de

**Redaktion:** Yasmin Philippi

**Gestaltung:** www.grafikbuero.com

**Fotos:**
AdobeStock: romaset S. 3, Yingyaipumi S.4,
Foto Sale S.6, studio v-zwoelf S.7, industrieblick S.9

Mainz, Oktober 2024

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

**www.tbs-rlp.de**