

- Anhand dieser Checkliste werden wesentliche Indikatoren von sechs Krisenstadien abgefragt, die auch Betriebsräten zur Erkennung von Krisensymptomen dienen können.
- Wenn eine Frage zu bejahen ist, ist dies grundsätzlich als Krisensignal zu werden .
 Dabei gilt: Je häufiger Fragen in den Krisenstadien D und E zu bejahen sind, um so zugespitzter ist die Krisensituation.
- Im Stadium der Insolvenzreife (Krisenstadium F) bedeutet die Bejahung der meisten Fragen, dass eine Insolvenzantragspflicht für die gesetzlichen Vertreter des Unternehmens besteht bzw. absehbar ist.

Kri	isenstadium:	Anmerkungen:	JA	NEIN
A. 1. 2.	Stakeholderkrise Bestehen Konflikte innerhalb der einzelnen "Stakeholder-Gruppen"? Bestehen Konflikte zwischen den verschiedenen "Stakeholder-Gruppen"?	 z.B. Mitglieder der Unternehmensleitung Mitglieder der Überwachungsorgane Gesellschafter Arbeitnehmer und ihre Vertretungen Banken 		
3. 4.	Strahlen diese Konflikte auf das Unternehmen aus? Ist (ein bestehende Unternehmensleitbild wegen derartiger	 Andere Gläubiger z.B. Führungsverhalten Reibungsverluste 		
5. 6.	veränderter Rahmenbedingungen (Konflikte) überholt Ist die Unternehmenskultur durch die Konflikte bedroht? Besteht die Gefahr, dass – als Folge der Konflikte – ein Umfeld im Unternehmen aufkommt, das Täuschungen und Vermögensschädigungen ermöglicht?	 Blockaden Verhinderung notwendiger Entscheidungen z.B. Behinderung von Aktivitäten des Controlling und der internen Revision Billigende Inkaufnahme falscher Bereichsergebnisse 		
		 Eintreten von Unstimmigkeiten in den Erfolgs-potenzialen des Unternehmens, unter anderem dadurch, dass Schwächen in der Produktqualität durch Marketing- Aktivitäten kompensiert werden sollen 		



Kri	senstadium:	Anmerkungen:	JA	NEIN
В.	Strategiekrise			
1.	Besteht eine unzureichende Kundenorientierung?			
2.	Wird die Markt- und Wettbewerbsentwicklung unzureichend beobachtet?			
3.	Besteht keine klare Ausrichtung hinsichtlich der (angestrebten) Wettbewerbsposition und der			
	Wettbewerbsvorteile?			
4.	Liegen nachhaltige Fehleinschätzungen der Wettbewerbssituation und der Marktentwicklung vor?			
5.	Ist unbekannt, in welcher Lebenszyklusphase (z. B. Expansion, Stagnation) sich der Markt des Unternehmens			
	befindet?		_	_
6.	Sind die Produkt- und Prozessinnovationen des Unternehmens unzureichend und / oder ineffektiv?			
7.	Liegen strukturelle Defizite vor?	z.B. im Hinblick auf Fertigungstiefe		
8.	Liegen Verluste von Marktanteilen vor?	 Leistungsorganisation 		
O.	Liegen vendete ven marktantellen vor:			



Krisenstadium:		Anmerkungen:	JA	NEIN
C.	Produkt- und Absatzkrise			
1.	Geht der Absatz mit den Hauptumsatz- und Erfolgsträgern zurück?			
2.	Steigen die Vorratsbestände an?			
3.	Sind die Produktionskapazitäten unterausgelastet?			
4.	Besteht ein qualitativ nicht ausreichendes Marketing- und Vertriebskonzept?			
5.	Bestehen Sortimentsschwächen?			
6.	Wurden die Preisentwicklung falsch eingeschätzt und Fehler in der Preispolitik begangen?			
7.	Bestehen Qualitätsprobleme bei Produkten, Dienstleistungen und Services?			
8.	Bestehen Schwächen in der Liefertreue?			
9.	Bestehen Fehler in der Vertriebssteuerung und / oder falsche Anreizsysteme im Vertrieb?			
D.	Erfolgskrise			
1.	Besteht eine negative Umsatzrendite?			
2.	Sinken die Stückerlöse?			
3.	Sind hohe außerordentliche und aperiodische Erträge in der GuV ausgewiesen?	z.B. ● Umsatz bzw. Rohertrag je Mitarbeiter		
4.	Wurden stille Reserven aufgelöst?			
5.	Sind die Leistungs- bzw. Produktivitätskennziffern unzureichend bzw. verschlechtert?			
6.	Besteht eine ungünstige Kostenstruktur?			
7.	Sinken die Renditekennziffern nachhaltig?			
8.	Sinkt das Eigenkapital nachhaltig?			
9.	Sinkt die Eigenkapitalquote?			



Krisenstadium:		Anmerkungen:	JA	NEIN	
E. 1. 2.	Liquiditätskrise Fehlt die Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapitalausstattung? Ist die Finanzierungsstruktur sehr komplex?	 z. B. im Hinblick auf Geschäftsrisiken Wachstum des Unternehmens z.B. Viele verschiedene Finanzgeber mit jeweils gesonderten Vertragsbeziehungen Häufiger bzw. kurzfristiger Wechsel von Finanzgebern 			
 3. 4. 	Ist die Zusammensetzung der Finanzierung unausgewogen? Ist die Kapitalbereitstellung (Kapital) nicht fristenkongruent	 Zu geringe Eigenkapitalsquote Zu hoher Verschuldungsgrad Nicht begründeter Anteil "hybrider" Finanzierungsformen (Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital) Wird also z. B. gegen den Grundsatz der fristenkongruenten Finanzierung verstoßen, weil Anlagevermögen (langfristige) 			
5.	mit der Kapitalbindung (Vermögen)? Bestehen "Klumpenrisiken" in der Fälligkeit von Finanzierungen??	Kapitalbindung) zu einem erheblichen Teil kurzfristig fremd- finanziert ist? Zusammenballung von Fälligkeiten			
6.7.	Besteht ein unzureichendes Working-Capital-Management?? Besteht ein negativer Cashflow (aus laufender Geschäftstätigkeit)?	 z. B. Anstieg von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (absolut und in Relation zum Umsatz) Anstieg des Vorratsvermögens 			
F.	Insolvenzreife				
1.	Liegt eine bilanzielle Überschuldung vor?		片	片	
2.	Liegt eine Überschulung im insolvenzrechtlichen Sinne vor?		片	片	
3.	Liegen vorrübergehende Zahlungsstockungen vor?				
4.	Liegt eine drohende Zahlungsunfähigkeit vor?				
5.	Liegt eine Zahlungsunfähigkeit vor?				