

1. Einleitung

1.1. Aufbau des Buches

Der Fokus des vorliegenden Buches liegt primär auf der Erarbeitung und Gestaltung finanzwirtschaftlicher Sanierungen von Krisenunternehmen und dem damit einhergehenden Sanierungsprozess. Vor diesem Hintergrund werden unter Beachtung der Vollständigkeit sanierungsrelevante Themen in sinngemäßer Abfolge abgehandelt, um ein tiefergehendes Verständnis über verschiedene Maßnahmen zur Überwindung der Krise oder Prävention einer möglichen Insolvenz zu erhalten.

Kapitel 1 liefert einen allgemeinen Überblick und stellt zugleich einen Rahmen der abzuhandelnden Themen dar. Kapitel 1.2 befasst sich daher mit einer einleitenden Erörterung zu Unternehmen und ihrem wirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld sowie mit der Entwicklung unternehmerischer Anforderungen („Schlüsselfaktoren“) für ein nachhaltiges und profitables Wachstum.

Kapitel 2 widmet sich ganz dem Thema Unternehmenskrise und vermittelt einen Überblick über die begriffliche Definition der Krise (2.1) und die verschiedenen Krisenarten (2.2); der Krisenverlauf (2.3) und die damit einhergehenden Ursachen (2.4) und Symptome (2.5) werden ebenfalls dargestellt.

Kapitel 3 befasst sich mit der Sanierung im Allgemeinen. Darin werden einleitend (3.1) mögliche Auslöser sowie Zielsetzungen und kritische Erfolgsfaktoren von Sanierungen erörtert. Anschließend werden betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundbegriffe und Definitionen zu sanierungsrelevanten Themen (3.2) vorgestellt. Abschließend widmet sich Kapitel 3.3 dem Eigenkapitalrecht, das in der Sanierung für Mezzaninfinanzierungen insb für Nicht-Gesellschafter des Krisenunternehmens im Hinblick auf Risikofaktoren an Bedeutung gewonnen hat und hier gesondert erörtert wird.

Kapitel 4 behandelt als eigentlichen Kern des Buches das Sanierungsmanagement. Einleitend werden die Rollen und der jeweilige Stellenwert der in der Sanierung beteiligten Kapitalgeber oder sonstigen Stakeholder (4.1) sowie die Bedeutung externer Berater in der Sanierung (4.2) grundlegend durchleuchtet. Kapitel 4.3 liefert einen Überblick über einen Sanierungsprozess und beschreibt den zeitlichen Ablauf und die wichtigsten Eckpunkte. Schwerpunkt bildet Kapitel 4.4, das sich mit in Sanierungskonzepten rechtlich zu erstellenden oder notwendigen

Fortbestehensprognosen und Sanierungskonzepten beschäftigt und der Insolvenzprophylaxe dienen soll. Abschließend werden in Kapitel 4.5 aus der Sanierungspraxis häufig anzutreffende Problemstellungen erörtert.

Kapitel 5 gibt schließlich einen Überblick über mögliche Finanzierungsinstrumente in der Krise zur Beseitigung bzw. Vermeidung insolvenzrechtlich relevanter Gründe. Dabei werden die Instrumente einleitend vorgestellt, bevor sie auf ihre Zweckmäßigkeit in der Sanierung gewürdigt werden. Die Instrumente werden hinsichtlich ihrer Mittelherkunft zugeordnet und in Finanzierungen aus der Innenfinanzierung (5.1), auf Gesellschafterebene (5.2), von Kreditinstituten (5.3) oder von weiteren Gläubigern des Krisenunternehmens (5.4) eingeteilt.

In Kapitel 6 wird abschließend eine Fallstudie dargestellt, die die wesentlichsten Punkte der Fortbestehensprognose umfasst. Im Vordergrund der Fallstudie stehen der Aufbau und Inhalt sowie die systematische Erarbeitung einer aussagekräftigen Beurteilung über den Fortbestand des Unternehmens, die den Gläubigern des Krisenunternehmens als Entscheidungsgrundlage dient.

1.2. Unternehmen im Wandel

Mit Beginn der Finanzkrise 2007/2008 stehen Unternehmen zunehmend neben einer Reihe von Wandlungen im Hinblick auf das Unternehmensumfeld (Markt- und Branchenbedingungen) auch internen (finanzstrukturellen) Veränderungen gegenüber.¹ Nicht zuletzt war die Finanzkrise Auslöser für zahlreiche weitere Krisen (Bankenkrise, Staatsschuldenkrise, Energiekrise etc), die mittelbar zu einem Umbruch alter Strukturen führten und letztendlich die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellte.² Unternehmen sind gezwungen, sich verstärkt den gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen und die aus den politischen und volkswirtschaftlichen Verwerfungen hervorgegangenen Missstände zu antizipieren und aktiv zu managen.³

Als Folge der „Reformierung“ unterliegen Unternehmen zunehmend neuen Anforderungen, die sich insb im Hinblick auf die Problematik „Führen unter Unsicherheit“ verstärkt haben, wodurch die „Flexibilität“ zur Ausbalancierung von Marktschwankungen zu einem zentralen strategischen Thema geworden ist.⁴ Vor allem die Visibilität und Planungssicherheit haben deutlich abgenommen,⁵ womit die Anforderungen an ein etabliertes Controlling und Rechnungswesen sowie einer kurz- bis langfristigen Planung zugenommen haben.⁶ Als Folge unterliegen

1 Vgl. Schreiner (2014) Interview; Zaharia (2014) Interview.

2 Vgl. Anzengruber (2014) Interview.

3 Vgl. Schreiner (2014) Interview.

4 Vgl. Ametsreiter (2014) Interview; Müller (2014) Interview.

5 Vgl. Ortner (2014) Interview.

6 Vgl. Göritzer (2014) Interview; Zeitberger (2014) Interview.

Produktzyklen und ganze Geschäftsmodelle einem immer schnelleren Wandel.⁷ Die prägnante Zunahme der Planungsunsicherheit fordert daher ein rasches Agieren⁸ der Unternehmen und eine deutliche Reduzierung der Planungszyklen.⁹ Detaillierte Einjahresplanungen treten zugunsten flexibler (rollierender) Quartals- und Monatsplanungen in den Hintergrund.¹⁰ Gleichzeitig wird eine langfristige Ausrichtung auf eine klare Vision und Strategie immer dringlicher.¹¹ Zudem trat Bilanzmanagement aufgrund der Wertberichtigungsproblematik deutlich in den Vordergrund,¹² vor allem die Frage nach einer nachhaltigen und fristenkongruenten Finanzierungsstruktur hat besonders an Gewicht gewonnen.¹³

War die Zeit vor der (Finanz-)Krise durch starken „Risikoappetit“¹⁴ (Expansionen in neue Märkte, zB CEE) und exzessives (Wirtschafts-)Wachstum geprägt,¹⁵ ist es seither in vielen Branchen und Märkten zu signifikanten Einschnitten gekommen. Wo einst ein „blindes“ Wachstum im Hinblick auf Absatz- und Profitserwartungen vorherrschte, sind die Umsätze auf ihr natürliches Normalmaß zurückgekehrt.¹⁶ Das Wachstum wurde mit dem Konjunkturaufschwung vor der Krise als vorwiegend gegeben hingenommen. Solange die Märkte wuchsen, blieb eine Auseinandersetzung mit den Hintergründen sowie den werthaltigen und kostenverursachenden Treibern für ein profitables nachhaltiges Unternehmenswachstum – ebenso wenig ein tiefergehendes Verständnis dafür – größtenteils unberücksichtigt.¹⁷

Mit zunehmendem Umsatzrückgang trat damit einhergehend das Kostenbewusstsein verstärkt in den Vordergrund, um mittels eines konsequenten Kostenmanagements¹⁸ dem rückläufigen Absatz entgegenzusteuern. Einige Industrien mit hoher Wertschöpfung konnten dabei anhand eines nachhaltig geeigneten Kostenmanagements die Krise leichter überwinden und teilweise sogar ihre Marktstellung verbessern.¹⁹ Andere Unternehmen mussten sich erstmalig über die knappe Ressource „Geld“ Gedanken machen.²⁰

7 Vgl. *Machan-Kaiser* (2014) Interview; *Schreiner* (2014) Interview.

8 Vgl. *Müller* (2014) Interview.

9 Vgl. *Ortner* (2014) Interview; *Müller* (2014) Interview.

10 Vgl. *Ametsreiter* (2014) Interview.

11 Vgl. *Müller* (2014) Interview.

12 Vgl. *Anzengruber* (2014) Interview.

13 Vgl. *Machan-Kaiser* (2014) Interview; *Göritzner* (2014) Interview.

14 Vgl. *Zeitlberger* (2014) Interview.

15 Vgl. *Anzengruber* (2014) Interview.

16 Vgl. *Wüest* (2014) Interview.

17 Vgl. *Schwendtbauer* (2014) Interview.

18 Vgl. *Machan-Kaiser* (2014) Interview; *Wöber* (2014) Interview.

19 Vgl. *Wüest* (2014) Interview.

20 Vgl. *Schwendtbauer* (2014) Interview.

1.2.1. Wirtschaftliche und finanzielle Rahmenbedingungen

Anlässlich der sich veränderten (Rahmen-)Bedingungen ist die Finanzierungsfrage stark in den Vordergrund gerückt.²¹ Angesichts der deutlichen Risikoabnahme (exzessiver Finanzierungen) unmittelbar nach der Krise zeichnet sich ein leichter Aufschwung der Risikobereitschaft (iSv neuen Investitionstätigkeiten) der Unternehmen ab,²² die nach wie vor einer eher selektiven Geschäftspolitik der Banken bezüglich der Vergabe von Darlehen gegenüberstehen.²³ Dabei klagen viele Unternehmer über eine „Überreaktion“ der Banken (Kreditklemme), die den finanziellen Spielraum der Unternehmen erheblich reduziert²⁴ und die Rolle als Intermediär zwischen Sparer und Kreditnehmer (Unternehmen) weitgehend vernachlässigt haben.²⁵ Anlass dafür war eine drastische Verkürzung der Kredite/-linien unmittelbar nach der Krise, die (bei einem [vormals] durch Banken dominierten Markt [„Kreditwirtschaft“], insb in Mitteleuropa) zu einer spürbaren Kapitalknappheit führte. Vor allem Unternehmen, die aufgrund des damaligen Konjunkturaufschwungs überwiegend fremdfinanziert gewachsen sind, spüren die Folgen der Marktveränderungen.²⁶ Konnten größere Unternehmen alternativ auf die Kapitalmärkte ausweichen, so sind eben gerade die klassischen KMUs in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt.²⁷ Zahlreiche Projekte konnten mitunter nicht weiterfinanziert oder in ihrem Vorhaben vollendet werden.²⁸ Ganze Industrien (zB Anlagengüter, Real Estate), die aufgrund ihres Geschäftsmodells einer kapitalintensiven Vorfinanzierung durch Banken bedürfen, kamen zunehmend in finanzielle Bedrängnis und waren bzw sind damit größtenteils sanierungsbedürftig geworden.²⁹ Kritisch zu würdigen sind insb auch jene Industrien (zB Bauindustrie), die gleichzeitig mit dramatischen Einschnitten am Absatzmarkt und damit einem Rückgang der Nachfrage konfrontiert waren. Die Frage nach zusätzlicher bzw fortlaufender Finanzierung ist dabei schwierig zu beurteilen und hängt vielmehr vom Einzelfall ab.³⁰ Generell aber hat sich im Laufe der letzten Jahre ein eher zurückhaltendes Verhalten aller Kapitalgeber (Eigenkapital-, Fremdkapitalgeber) abgezeichnet, die bei ihren Finanzierungsvorhaben mehr Transparenz und höhere Sicherheiten fordern.³¹

Es ist aber festzuhalten, dass eine einseitige Betrachtung einer lediglich durch Banken induzierten Liquiditätsverknappung nicht richtig wäre. Ausgehend von der

21 Vgl. *Matje* (2014) Interview.

22 Vgl. *Müller* (2014) Interview; *Matje* (2014) Interview.

23 Vgl. *Zehetner* (2014) Interview.

24 Vgl. *Sernetz* (2014) Interview.

25 Vgl. *Müller* (2014) Interview.

26 Vgl. *Zehetner* (2014) Interview.

27 Vgl. *Anzengruber* (2014) Interview; *Zehetner* (2014) Interview.

28 Vgl. *Zehetner* (2014) Interview.

29 Vgl. *Schwendtbauer* (2014) Interview, *Wöber* (2014) Interview.

30 Vgl. *Zaharia* (2014) Interview.

31 Vgl. *Schöberl* (2014) Interview; *Göritzer* (2014) Interview.

Finanz- und Bankenkrise waren diese in der Folge Auslöser für weitere Debatten über die künftige Stabilität der Finanzmärkte und des Bankensektors sowie über die Risikotragfähigkeit einzelner Banken und deren systemübergreifende Relevanz im Markt und in der Gesellschaft.³² Das Ergebnis zeigt sich nun in verschärften Regularien (Basel I bis III) bzw erhöhten Erfordernissen (verstärkte risikogewichtete Eigenkapitalausstattung, Bankensteuer etc), die Banken aktuell sowie in der Zukunft zu erfüllen haben.³³ Die Finanzkrise war damit nicht nur das Resultat einer dramatischen Liquiditätsverknappung, da das Vertrauen auch unter den Banken verloren ging,³⁴ sondern es kamen zudem höhere Eigenkapitalerfordernisse sowie fehlende Cashflows wegen des Anstiegs risikobehafteter Kredite und Bankensteuern hinzu,³⁵ die zu einem weiteren Rückgang der Finanzierungskraft der Banken führten. Aufgrund der schlechten Wirtschaftslage stellt Eigenkapital nach wie vor eine knappe Ressource dar, wodurch die Frage „Wie viel Eigenkapital ist je Kreditvergabe notwendig?“ in den Vordergrund rückt. Banken wurden daher gezwungen, restriktiver mit ihren Finanzierungen umzugehen.³⁶ Können keine entsprechenden Eigenmittel bereitgestellt werden, müssen entsprechend risikobehaftete Vermögenswerte reduziert werden (was mitunter massive Risikoabschläge verursacht).³⁷ Die Vergabe neuer Darlehen erfolgt daher risikobewusster/gezielter, sowohl unter Beachtung des Einzel-Kreditnehmerrisikos (Bonität, Sicherheiten) als auch der bankintern angestrebten Zusammensetzung ihrer Portfolios (Branchen etc).³⁸ In der Folge hat die Bonitätsprüfung verstärkt an Bedeutung gewonnen, die heute strengere Anforderungen an Unternehmen stellt.³⁹ Der Schwerpunkt der Prüfung liegt heute in einer eher gegenwartsbezogenen SWOT-Analyse inklusive finanzrelevanter Kennzahlen (Eigenkapitalquote, Cashflow), da die Vergangenheit als guter Indikator an Relevanz verloren hat, sowie in künftigen Planungen des Unternehmens (einschließlich der Geschäftsmodelle).⁴⁰ Die Anforderungen bei der Kreditvergabe spiegeln sich in immer stärkeren Auflagen für die Unternehmen (Covenants – höhere Eigenkapitalerfordernisse, Ertragsanforderungen und andere Risikoparameter) und der geforderten Bereitstellung von zusätzlichen Sicherheiten wider.⁴¹ Transparenzerfordernisse sowie regelmäßige Berichterstattung sind ausschlaggebende Kriterien für die Beibehaltung bzw Aufrechterhaltung des Ratings. Werden beispielsweise Jahresabschlüsse nicht rechtzeitig erbracht, ergibt sich automatisch eine Herabstufung des Ratings.⁴²

32 Vgl *Zaharia* (2014) Interview.

33 Vgl *Anzengruber* (2014) Interview; *Zaharia* (2014) Interview.

34 Vgl *Peschorn* (2014) Interview; *Zehetner* (2014) Interview.

35 Vgl *Anzengruber* (2014) Interview; *Zaharia* (2014) Interview; *Karl* (2014) Interview.

36 Vgl *Zaharia* (2014) Interview; *Ametsreiter* (2014) Interview.

37 Vgl *Zehetner* (2014) Interview; *Karl* (2014) Interview.

38 Vgl *Peschorn* (2014) Interview; *Zeitlberger* (2014) Interview.

39 Vgl *Zehetner* (2014) Interview.

40 Vgl *Wöber* (2014) Interview.

41 Vgl *Göritzner* (2014) Interview.

42 Vgl *Zeitlberger* (2014) Interview.

Gleichzeitig gaben wirtschaftlich veränderte Rahmenbedingungen, Umsatz- und Renditerückgänge innerhalb von Branchen oder ganzen Märkten auf der anderen Seite Anlass dazu, dass Unternehmen ihre Investitionen selektiver und überlegter tätigen („Investitionsklemme“). Der Druck, in neue Märkte zu expandieren, hat sich mit dem Wachstum in den Heimatmärkten stark reduziert, wodurch die Nachfrage nach Finanzierungen in diesem Bereich ebenfalls zurückgegangen ist.⁴³ Finanzierungen bzw Kreditlinien im operativen Bereich (WC-Linien) blieben dennoch größtenteils aufrecht, sodass lediglich die Ausnutzung im Rahmen des Umsatzrückgangs sank.⁴⁴

Damit ergab sich ein Zusammenspiel (Querbeziehung) von Unternehmen und Banken, die – unter Beachtung einer geeigneten Allokation der finanziellen Mittel – unmittelbar nach der Finanzkrise zu einer Kapitalknappheit führte.⁴⁵ Aus Sicht der Unternehmen besteht aufgrund der höheren Bonitätsanforderungen (Eigenmittelquote, Bereitstellung von Sicherheiten, Ertragsfähigkeit etc) eine zunehmend schwierigere Kreditmittelbeschaffung, die je nach Branche als „Kreditklemme“ wahrgenommen wird.⁴⁶ Gleichzeitig führte der Konjunkturabschwung zu einer Minderung der Absätze in einzelnen Märkten und damit zu Überkapazitäten und in der Folge zu einer Reduzierung der Investitionen (CAPEX).⁴⁷ Dem gegenüber haben Banken eine entsprechende Kalkulationsgrundlage – unter Beachtung der Eigenkapitalerfordernisse für eingebrachte Eigenmittel – zu erstellen und auf dieser Basis eine erforderliche Verzinsung für die Aufrechterhaltung der operativen Geschäfte zu erwirtschaften, die gleichwohl auch von den Bonitäten und bereitgestellten Sicherheiten der Unternehmen abhängt.⁴⁸

Als Folge davon begünstigte der Wandel der Finanzmärkte sowie des Bankensektors den Kapitalmarkt als alternative Finanzierungsquelle für mittlere bis große Unternehmen,⁴⁹ der daher in den letzten Jahren vermehrt zur Kapitalbeschaffung in Anspruch genommen wurde.⁵⁰ Hier waren nicht so sehr Eigenkapitalinstrumente (IPOs, Kapitalerhöhungen) die zentrale Grundlage für die Beschaffung neuer Finanzmittel, sondern fremdkapitalähnliche Instrumente wie (Hybrid-)Anleihen, die zu einer weitgehenden Abkehr von der Abhängigkeit von Banken beitrugen.⁵¹ Gleichzeitig stieg die Bedeutung von eigenkapitalähnlichem Mezzaninkapital, das maßgeblich zur Verbesserung des Unternehmensratings bzw -bilds – und damit zu einer ausgeglichenen Finanzierungsstruktur – beitragen soll.⁵²

43 Vgl. Schwendtbauer (2014) Interview.

44 Vgl. Wöber (2014) Interview.

45 Vgl. Schwendtbauer (2014) Interview.

46 Vgl. Zeitlberger (2014) Interview.

47 Vgl. Zaharia (2014) Interview.

48 Vgl. Karl (2014) Interview; Zeitlberger (2014) Interview.

49 Vgl. Anzengruber (2014) Interview.

50 Vgl. Zaharia (2014) Interview; Zehetner (2014) Interview.

51 Vgl. Ametsreiter (2014) Interview; Wüest (2014) Interview.

52 Vgl. Anzengruber (2014) Interview; Ametsreiter (2014) Interview.

Obwohl anstelle der klassischen Finanzierung durch Banken der Kapitalmarkt zunehmend als eine Form der Finanzierungsquelle (zB Unternehmensanleihen) getreten ist, hat sich eine starke Tendenz hin zur Stärkung der Innenfinanzierungskraft entwickelt.⁵³ Dabei sind eine solide Finanzbasis sowie ausreichende finanzielle Sicherheiten, um künftigen weniger ertragsreichen Phasen zu begegnen, maßgebend geworden.⁵⁴ Vor diesem Hintergrund bekommt das Working Capital Management zunehmend an Gewicht,⁵⁵ um durch kürzere Durchlaufzeiten, geringere Lagerbestände und Current Capital Management unter Berücksichtigung der Risikominimierung interne Finanzmittel bereitzustellen.⁵⁶ Ebenso spielt das Kosten- und Prozesseffizienzmanagement eine bedeutende Rolle, den durch den Konjunkturabschwung entstandenen Absatzeinbußen und Finanzierungsengpässen zu begegnen.⁵⁷

1.2.2. Schlüsselfaktoren für ein profitables Wachstum

Die vorherrschenden Rahmenbedingungen führen zu einer rückläufigen Bedeutung der kurzfristigen Denkweise hin zu einer mittel- bis langfristigen Betrachtungsweise über die künftige Entwicklung des Unternehmens, um eine nachhaltige Stabilität bzw Stellung des Unternehmens im Markt zu gewährleisten.⁵⁸ Eine ständige „Neuorientierung“⁵⁹ oder bestenfalls die Fähigkeit, den gegebenen Marktverhältnissen in ihren Entwicklungen voraus zu sein – flexibel, effektiv und effizient auf neue Trends⁶⁰ zu reagieren –, werden als notwendige Attribute erachtet. Laufendes Trend-Monitoring der Absatz- und Beschaffungsmärkte⁶¹ iVm einer implementierten flexiblen Produktions- und Marketingorganisation ermöglicht eine rasche Anpassung der eingesetzten Unternehmensressourcen und Kapazitäten an Nachfrageschwankungen in der Wertschöpfungskette (Downstream).⁶² Der Einsatz von geeigneten Marketing(-tools) hilft, zusätzlichen Bedarf zu schaffen bzw die Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu Wettbewerbern zu differenzieren⁶³ sowie die Positionierung des Unternehmens am Markt zu stärken (abhängig von der Diversifizierungsstrategie).⁶⁴

Ein diversifiziertes Portfolio an Produkten, Absatzmärkten, Produktionsstätten und Lieferanten hilft, Volatilitäten auszugleichen,⁶⁵ Zyklen zu mindern und eine

53 Vgl. *Matje* (2014) Interview.

54 Vgl. *Müller* (2014) Interview.

55 Vgl. *Göritzer* (2014) Interview.

56 Vgl. *Ortner* (2014) Interview; *Müller* (2014) Interview.

57 Vgl. *Sernetz* (2014) Interview.

58 Vgl. *Wüest* (2014) Interview; *Schöberl* (2014) Interview.

59 Vgl. *Wöber* (2014) Interview.

60 Vgl. *Ametsreiter* (2014) Interview; *Zaharia* (2014) Interview.

61 Vgl. *Schreiner* (2014) Interview.

62 Vgl. *Schreiner* (2014) Interview; *Ortner* (2014) Interview.

63 Vgl. *Anzengruber* (2014) Interview.

64 Vgl. *Wüest* (2014) Interview.

65 Vgl. *Zehetner* (2014) Interview.

unmittelbare Abhängigkeit zu vermeiden.⁶⁶ Das permanente Gestalten neuer Geschäftsmodelle, ihre regelmäßige Überprüfung⁶⁷ und die transparente Kommunikation an die relevanten Stakeholder⁶⁸ mittels fundierter Business- und Marketingaktionspläne sowie deren rasche effektive und effiziente Umsetzung sind damit entscheidende Erfolgskriterien für ein nachhaltig profitables Unternehmen.⁶⁹

Ein profitables und nachhaltiges Wachstum (zumindest im Einklang mit der Markt- bzw Wirtschaftsleistung) setzt des Weiteren ein permanentes Beobachten, Analysieren und Bewerten von Entwicklungen der Wettbewerber, Kundenanforderungen, Technologien, Gesetzen und Regulierungen voraus.⁷⁰ Dies soll primär durch ein ausgeprägtes Chancen-/Risikomanagement umgesetzt werden, das durch regelmäßige Überprüfungen der Chancen und Risiken des Unternehmens ein rasches (Re-)Agieren auf Veränderungen gewährleisten und die Wettbewerbsposition des Unternehmens sichern soll.⁷¹ Die Fähigkeit zur Antizipation zukünftiger, revolutionärer und globaler Entwicklungen, das (Durch-)Denken und Planen verschiedener Szenarien (Worstcase- und Bestcase-Szenarien, Sensitivitätsanalysen)⁷² sowie die Implementierung diesbezüglich flexibler Unternehmensorganisationen, -kompetenzen und -ressourcen (Human-, Sach- und Finanzkapital) werden damit erfolgskritisch für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen. Dabei rücken notwendige und wichtige Kompetenzen, wie Flexibilität, Qualität, Effektivität, Effizienz und permanente revolutionäre und evolutionäre Innovationen⁷³ in Produktentwicklungs-, Produktions-, Marketing-/Vertriebs- sowie Support-Prozessen aller in der Prozesskette Beteiligten des Unternehmens (qualifizierte Mitarbeiter, Lieferanten, Vertriebs- und Finanzierungspartner), vermehrt in den Fokus.⁷⁴

Auf der anderen Seite richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Finanzstruktur (Bilanz- und Liquiditätsstruktur),⁷⁵ genügend Reserven im Unternehmen zu binden sowie eine ausgeglichene Eigenmittelausstattung (iSv Puffer) zu schaffen, um künftige Schwankungen besser beherrschen zu können.⁷⁶ Erwirtschaftete Gewinne müssen teilweise im Unternehmen zurückbehalten werden, um ein originäres Wachstum und eine nachhaltige Stabilität im Unternehmen zu gewährleisten. Ein permanentes und nachhaltiges Prozesseffizienz- und Kostenmanagement unterstützen dabei ein rasches Agieren auf Veränderungen der Bedingungen im Marktumfeld.⁷⁷

66 Vgl. Ortner (2014) Interview; Schreiner (2014) Interview.

67 Vgl. Peschorn (2014) Interview.

68 Vgl. Zeitlberger (2014) Interview; Machan-Kaiser (2014) Interview.

69 Vgl. Schreiner (2014) Interview.

70 Vgl. Matje (2014) Interview; Anzengruber (2014) Interview.

71 Vgl. Ortner (2014) Interview; Matje (2014) Interview.

72 Vgl. Ortner (2014) Interview; Knünz (2014) Interview.

73 Vgl. Zaharia (2014) Interview; Schwendtbauer (2014) Interview.

74 Vgl. Schreiner (2014) Interview; Ametsreiter (2014) Interview.

75 Vgl. Schwendtbauer (2014) Interview.

76 Vgl. Zehetner (2014) Interview; Ametsreiter (2014) Interview.

77 Vgl. Peschorn (2014) Interview; Machan-Kaiser (2014) Interview.