

## **Verzeichnis der Interviewpartner**

**Assistent der Geschäftsleitung und Verantwortlicher für das Turnaroundmanagementprojekt von U2:** Interview durchgeführt am 12. Juni 2007

**Geschäftsführer U2:** Interview durchgeführt am 6. Juni 2007

**Leiter Controlling und Verantwortlicher für das Turnaroundmanagementprojekt von U2:** Interview durchgeführt am 5. Juni 2007

**Leiter IT/Organisation und Verantwortlicher für das Turnaroundmanagementprojekt von U1:** Interview durchgeführt am 25. Juni 2007

**Turnaroundberater von U2 und U3:** Interview durchgeführt am 13. Juni 2007

**Vorstand U1:** Interview durchgeführt am 25. Juni 2007

**Vorstand U3:** Interview durchgeführt am 16. Juli 2007

Die Berufsbezeichnungen beziehen sich auf die Position, die die Personen während des Turnaroundmanagements in den jeweiligen Unternehmen innehatten.

## **Anhang mit Anhangsverzeichnis**

### **Verzeichnis der Anlagen**

Anhang 1: Abgrenzung des Begriffs „Routine“ .....	308
Anhang 2: Abgrenzung des Begriffs „Unternehmenskrise“ .....	312
Anhang 3: Struktur und Inhalte der Forschung zu Unternehmenskrisen .....	314
Anhang 4: Krisenphasen und -management .....	315
Anhang 5: Abgrenzung des Begriffs „Turnaroundmanagement“ .....	316
Anhang 6: Fragebogen – Teil A .....	319
Anhang 7: Fragebogen – Teil B.....	320
Anhang 8: Fragebogen – Teil C – C1 bis C4.....	321
Anhang 9: Fragebogen – Teil C und D – C5 bis D2 .....	322
Anhang 10: Selektion, Zuweisung und Inventarisierung bei geringem Handlungsdruck und hohem Handlungsspielraum .....	323

## Anhang 1: Abgrenzung des Begriffs „Routine“

Die in dieser Arbeit verwendete Definition von Routine ist sehr weit gefasst. Um die Begriffsbestimmung zu verdeutlichen und Missverständnissen vorzubeugen, ist eine Abgrenzung zu verschiedenen ähnlichen Begriffen vorzunehmen. Als wichtig wird dabei erachtet, den Zusammenhang herzustellen zwischen Routinen und der individuellen Fähigkeit (Fertigkeit) eines Mitarbeiters, der Fähigkeit und Kernkompetenz einer Organisation, der Gewohnheit sowie einem Ritual.<sup>1</sup>

### Routine versus Fähigkeit und Kernkompetenz

Gemäß RÖPKE (1977) ist die beherrschte und gekonnte Ausführung einer Handlung durch ein Individuum bzw. durch mehrere Individuen als eine Fähigkeit der Agenten bzw. Agentengruppe zu bezeichnen. NELSON/WINTER (1982) verstehen unter einer Fähigkeit einen reibungslosen Ablauf von koordiniertem und zielbezogenem Verhalten.<sup>2</sup> Oft wird für diesen Sachverhalt auch das Wort Kompetenz<sup>3</sup> verwendet.<sup>4</sup> Gemäß NELSON/WINTER (1982) lässt sich der Begriff „Routine“ mit solch einer individuellen Fähigkeit verbinden. Eine automatische Gleichsetzung ist darunter aber nicht zu verstehen, worauf auch EGGER/GROSSMANN (2005) hinweisen.<sup>5</sup> Die Definition einer individuellen Fähigkeit umfasst mehr als die bloße routinierte Ausführung einer Handlung. Umgekehrt ist aber davon auszugehen, dass eine Routine eine individuelle Fähigkeit verkörpert bzw. es dieser in bestimmter Form bedarf, um eine Routine auszuführen.<sup>6</sup>

GRANT (2005) definiert den Begriff „organisatorische Fähigkeit“ als die Kapazität eines Unternehmens, eine bestimmte produktive Handlung durchzuführen: „Just as an individual may be capable of playing the violin, ice skating, and speaking Mandarin, so an organization may possess the capabilities needed to manufacture widgets, distribute them throughout Latin America, and hedge the resulting foreign exchange exposure.“<sup>7</sup> Laut GRANT (2005) bedarf

<sup>1</sup> Vgl. für eine weitergehende Abgrenzung Becker, M. (2001): S. 67ff.

<sup>2</sup> Vgl. Nelson, R./Winter, S. (1982): S. 73.

<sup>3</sup> In der englischsprachigen Literatur unter dem Begriff „competence“ geführt.

<sup>4</sup> Vgl. Teece, D./Pisano, G. (1994): S. 540; Grant, R. (2005): S. 144.

<sup>5</sup> Vgl. Nelson, R./Winter, S. (1982): S. 97.

<sup>6</sup> Vgl. Cohen, M. (1991): S. 135; Hexmoor, H. (1994): S. 2, 4; Winter, S. (1995): S. 152ff.; Cohen, M./Burkhardt, R./Dosi, G./u.a. (1996): S. 666f.; Costello, N. (1996): S. 591; Staehle, W. (1999): S. 92f.; Costello, N. (2000): S. 163, 176; Becker, M. (2001): S. 61, 68, 74, 216; Cooper, C. (2005a): S. 345. Oft wird aber in der Literatur der Begriff Fertigkeit dem Begriff „Routine“ gleichgesetzt, nur mit dem Unterschied, dass Routinen im Gegensatz zu Fertigkeiten der organisatorischen Ebene zugeordnet werden. Vgl. hierzu bspw. Dosi, G./Nelson, R./Winter, S. (2000): S. 5; Hodgson, G./Knudsen, T. (2004): S. 289.

<sup>7</sup> Grant, R. (2005): S. 144.

es, um eine als Fähigkeit bezeichnete Aktivität auszuführen, einer koordinierten Integration der Expertise von verschiedenen Individuen mit anderen Ressourcen wie Kapital und/oder Technologien.<sup>8</sup> Mit anderen Worten sind Routinen erforderlich. Diese bilden die Basis für eine Vielzahl organisatorischer Fähigkeiten.<sup>9</sup> So argumentiert auch WINTER (2003): „Following my own proposal [WINTER (2000)], I begin by founding the concept of organizational capability on the broader concept of organizational routine: An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type.“<sup>10</sup> Das heißt nicht, dass jede in einer Unternehmung vorhandene Routine eine Fähigkeit ist, und auch nicht, dass Fähigkeiten nur aus Routinen bestehen.<sup>11</sup>

Kernkompetenzen sind gemäß PRAHALAD/HAMEL (1990) spezielle Fähigkeiten einer Unternehmung, die unter spezifischen Wettbewerbsbedingungen erfolgskritisch sind. Sie bestehen aus der Verdichtung von technischen und produktiven Fähigkeiten eines Unternehmens und grenzen eine Organisation gegenüber ihren Wettbewerbern ab.<sup>12</sup> Weil Routinen ein Element einer organisatorischen Fähigkeit sein können, ist es unter bestimmten Bedingungen möglich, dass Routinen zu Bestandteilen von Kernkompetenzen eines Unternehmens werden.<sup>13</sup>

### **Routine versus Gewohnheit**

Routinen können das Handeln in einem gewissen Umfang prädisponieren. Ein ähnlicher, der gleichen Konzeptfamilie zugehöriger Ansatz ist das Konzept der Gewohnheit. Gemäß BETSCH/HABERSTROH (2005) ist darunter ein stark überlerntes Verhalten bzw. eine sti-

<sup>8</sup> Vgl. Hungenberg, H./Wulf, T. (2006): S. 182.

<sup>9</sup> Vgl. Winter, S. (1995): S. 148; Grant, R. (2005): S. 147f.

<sup>10</sup> Winter, S. (2003): S. 991. Vgl. zudem Winter, S. (2000): S. 983.

<sup>11</sup> Vgl. Nelson, R./Winter, S. (1982): S. 96ff.; Cohen, M. (1991): S. 135; Teece, D./Pisano, G. (1994): S. 541; Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): S. 513, 516; Dosi, G./Nelson, R./Winter, S. (2000): S. 4; Narduzzo, A./Erocco, E./Warglien, M. (2000): S. 48; Winter, S. (2000): S. 983; Becker, M. (2001): S. 69; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): S. 280f.; Rüegg-Stürm, J. (2002): S. 45f.; Zollo, M./Winter, S. (2002): S. 340; Tidd, J./Bessant, J./Pavitt, K. (2005): S. 189.

<sup>12</sup> Vgl. Prahalad, C./Hamel, G. (1990): S. 81; Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): S. 513, 516; Grant, R. (2005): S. 145; Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005): S. 65; Hungenberg, H./Wulf, T. (2006): S. 180ff.

<sup>13</sup> Vgl. Prahalad, C./Hamel, G. (1990): S. 79ff.; Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): S. 516; Frost, J. (1998): S. 140ff.; Dosi, G./Nelson, R./Winter, S. (2000): S. 4ff.; Cooper, C. (2005b): S. 280; Grant, R. (2005): S. 144f.

mulusgesteuerte automatische Implementierung eines Verhaltens zu verstehen.<sup>14</sup>

Gemäß FELDMAN/PENTLAND (2003) ist in der englischsprachigen Literatur das Wort *Gewohnheit* ein gängiges Synonym für Routinen. SIMON (1945) führt Routinen als künstliches organisationales Gegenstück zum individuellen *Gewohnheitskonzept* ein. Auch HODGSON (2004) bezeichnet Routinen als *Gewohnheiten* der organisatorischen Ebene.<sup>15</sup> Dieser Sichtweise folgend wären Routinen als *Metagewohnheiten*<sup>16</sup> zu verstehen<sup>17</sup> und routinierte Handlungen müssten als automatische Antwort auf einen spezifischen Stimulus in einer konkreten Entscheidungssituation beschrieben werden. Diese Einschränkung führt aber dazu, dass wichtige Analyseebenen routinierten Handelns ausgeklammert sind.<sup>18</sup> Zudem erfolgt die Ausführung von Routinen gemäß HOWARD-GRENVILLE (2005) nicht immer gewohnheitsmäßig mit einem geringen Ermessensspielraum der Agenten.<sup>19</sup> Eine breite Definition von Routinen, wie sie in Kapitel B1.2 vorgenommen wurde, schließt die Ausführung einer Routine als *Gewohnheit* mit ein. Soll von überlernten Routinen, die automatisch als Antworthandlung ausgeführt werden, gesprochen werden, so empfiehlt es sich, analog zu GERSICK/HACKMAN (1990), von gewohnheitsmäßigen<sup>20</sup> Routinen zu sprechen.<sup>21</sup>

### Routine versus Ritual

Rituale kommen in der organisatorischen Wirklichkeit in vielfältiger Form vor: die jährliche Weihnachtsfeier, Planungsrunden, Strategiesitzungen, Gehaltserhöhungsrunden, Kaffeepausen oder das Einführungsseminar.<sup>22</sup> Diese sozialen Praktiken sind polymorph und multifunktional.<sup>23</sup> Sie sind gemäß BEYELER (2003) „[...] ein kulturell konstruiertes System symbolischer Verhaltensweisen [und bestehen aus] strukturierten und höchst standardisierten Sequen-

<sup>14</sup> Vgl. Camic, C. (1986): S. 1039ff.; Waller, W. (1988): S. 113ff.; Betsch, T. (1995): S. 10; Warner, M. (1996a): S. 2184ff.; Hodgson, G. (1998a): S. 166f., 174f.; Lazaric, N. (2000): S. 159f.; Betsch, T./Glöckner, A./Haberstroh, S. (2000): S. 75; Becker, M. (2001): S. 25ff.; Becker, M. (2002): S. 3ff.; Betsch, T./Haberstroh, S./Höhle, C. (2002): S. 456; Hodgson, G./Knudsen, T. (2004): S. 286f.; Betsch, T./Haberstroh, S. (2005): S. 262; Hodgson, G. (2006): S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. Lazaric, N. (2000): S. 161; Becker, M. (2001): S. 71; Becker, M. (2003): S. 9; Hodgson, G. (2003): S. 377; Becker, M. (2004a): S. 645; Becker, M. (2005a): S. 256.

<sup>16</sup> In der englischsprachigen Literatur unter dem Begriff „meta-habits“ geführt.

<sup>17</sup> Vgl. Hodgson, G./Knudsen, T. (2004): S. 289.

<sup>18</sup> Vgl. Becker, M. (2005a): S. 255f.; Becker, M. (2005b): S. 818f.

<sup>19</sup> Vgl. Howard-Grenville, J. (2005): S. 620.

<sup>20</sup> In der englischsprachigen Literatur unter dem Begriff „habitual“ geführt.

<sup>21</sup> Vgl. Giddens, A. (1984): S. 19, 376; Betsch, T. (1995): S. 24; Pentland, B./Rueter, H. (1994): S. 488; Lazaric, N. (2000): S. 158ff., 168; Edmondson, A./Bohmer, R./Pisano, G. (2001): S. 686f.; Becker, M. (2002): S. 2; Betsch, T./Haberstroh, S./Höhle, C. (2002): S. 455f.; Becker, M. (2003): S. 10f.; Feldman, M./Pentland, B. (2003): S. 96f., 101f.; Kesting, P. (2003a): S. 111; Betsch, T. (2005): S. 262f.; Betsch, T./Haberstroh, S. (2005): S. 262; Pentland, B./Feldman, M. (2005): S. 801.

<sup>22</sup> Für eine Übersicht der in einer Organisation möglichen Rituale und ihrer Klassifizierung vgl. Beyeler, D. (2003): S. 127ff.

<sup>23</sup> Vgl. Riegg-Stürm, J./Gritsch, L. (2001): S. 6; Beyeler, D. (2003): S. 96.

zen von Handlungen und Worten mit repetitivem, formalem und stereotypem Charakter.<sup>24</sup> Auffallend an dieser Definition ist, dass Rituale als mehrfach wiederholt bzw. quasi-wiederholt ausgeführte Handlungen beschrieben werden, die innerhalb eines spezifischen Kontextes ein gewisses Muster herausbilden. Deshalb argumentiert BEYELER (2003), dass Rituale auf den Kern reduziert aus einer Kombination von Routinen und Symbolen bestehen und daher öffentliche sowie zeichenhafte Routinen seien.<sup>25</sup> Jedes Ritual stellt somit eine Routine, nicht aber jede Routine ein Ritual dar.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Beyeler, D. (2003): S. 104.

<sup>25</sup> Unter Symbolen sind zeichenhafte Handlungen oder Gegenstände zu verstehen. Diese entstehen, wenn ein normales unbelastetes Objekt oder Verhalten durch eine Person mittels Kommunikation zum Symbol deklariert wird. Vgl. ebda. S. 107.

<sup>26</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, J./Gritsch, L. (2001): S. 11, 17f., 28; Schreyögg, G. (2003): S. 457f.; Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R. (2005): S. 202f.

## Anhang 2: Abgrenzung des Begriffs „Unternehmenskrise“

Scheinbar mit ähnlichem Inhalt werden gemäß KRYSTEK (1987) die Begriffe Konflikt, Störung und Katastrophe in der betriebswirtschaftlichen Praxis verwendet.<sup>27</sup> Um die Begriffsbestimmung zu verdeutlichen und Missverständnissen vorzubeugen, wird im Folgenden eine Abgrenzung zu diesen Begrifflichkeiten vorgenommen.

### Unternehmenskrise versus Konflikt

Unter einem Konflikt versteht KRYSTEK (1987) „[...] latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen zwischen den personalen Elementen (Personen) der Unternehmung [...], die sich im Extremen in offenen und besonders heftigen Auseinandersetzungen äußern können.“<sup>28</sup> Es ist möglich, aber nicht zwangsläufig der Fall, dass Konflikte eine Unternehmenskrise hervorrufen. Beinahe permanent werden in einer Organisation Konflikte zu und in den verschiedensten Themen ausgetragen. So ist zum Beispiel im Rahmen der Verteilung knapper Ressourcen gerade eine Konfliktsituation wünschenswert, denn es ist davon auszugehen, dass dieser Verteilungskampf einen positiven Nutzeneffekt für die Organisation hat. Krisen und Konflikte stellen daher einander teilweise überschneidende Begriffe dar. Die konfliktbedingte Krise ist eine Unternehmenskrise, bei der nicht verhinderbare Konflikte die überlebensrelevanten Ziele einer Unternehmung bedrohen und nicht mittels eines Interessenausgleichs gelöst werden können. Konfliktbedingte Krisen sind mögliche Folgen dysfunktionaler Konflikte.<sup>29</sup>

### Unternehmenskrise versus Störung

KRYSTEK (1987) definiert Störungen als „[...] Dysfunktionalitäten im Bereich der sachlichen Elemente (Maschinen, maschinelle Anlagen usw.) [...]. Sie können als Folge von endogen und/oder exogen auf die Unternehmung einwirkenden Störgrößen bezeichnet werden, die sich (bei kybernetischer Betrachtungsweise) in einer Soll-Ist-Abweichung verdeutlichen.“<sup>30</sup> Festzuhalten ist, dass eine Störung nicht zwangsläufig den Fortbestand der gesamten Organisation substanziell und nachhaltig gefährdet oder sogar unmöglich erscheinen lässt.

<sup>27</sup> Vgl. Kolb, S. (2006): S. 25.

<sup>28</sup> Krystek, U. (1987): S. 8.

<sup>29</sup> Vgl. Müller, R. (1982): S. 23f.; Krystek, U. (1987): S. 8, 10; Burtscher, J. (1996): S. 34; Krystek, U. (2002): S. 90; Krystek, U./Moldenhauer, R. (2006): S. 8f.

<sup>30</sup> Krystek, U. (1987): S. 8.

Dieser i.d.R. durch das Controlling aufgedeckte Effekt ist im Rahmen des Prozessmanagements zu berücksichtigen und gegebenenfalls zu beseitigen. Zudem sind zukünftige Störungen zu antizipieren und in der Planung zu berücksichtigen. KRYSTEK (1987) hält diesbezüglich fest, dass „[...] sich [...] Krisen in einem frühen Stadium als Störungen darstellen [können] und für die Unternehmung die Gefahr in sich bergen, den möglichen Entwicklungsprozess von bloßen Störungen hin zu akuten Krisen nicht oder nicht rechtzeitig zu erkennen.“<sup>31</sup>

### **Unternehmenskrise versus Katastrophe**

Unter einer Katastrophe wird allgemein eine unvorhersehbare Verlustmöglichkeit durch außergewöhnliche Schadensfälle großen Ausmaßes verstanden.<sup>32</sup> Da Eintritt, Häufigkeit und Umfang einer Katastrophe unbestimmbar sind, ist eine Katastrophe i.d.R. nicht kalkulierbar. In der Betriebswirtschaft wird ein solches Ereignis im allgemeinen Unternehmenswagnis abgegolten. Gemäß KRYSTEK (1987) „[...] können Katastrophen als Ereignisse betrachtet werden, deren destruktive Wirkungen sich gegen die Unternehmung richten und von ihr nicht (mehr) abgewendet werden können. Sie enden mit der Vernichtung der Unternehmung und schließen ihre Wiederherstellung in der alten Struktur, Ziel- und Zwecksetzung aus.“<sup>33</sup> Katastrophen können somit eine Ursache und zudem eine Ausprägungsform von Unternehmenskrisen darstellen.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> ebda. S. 9; Vgl. Müller, R. (1982): S. 24; Krystek, U. (1987): S. 8ff.; Burtscher, J. (1996): S. 35f.; Krystek, U. (2002): S. 90; Krystek, U./Moldenhauer, R. (2006): S. 9.

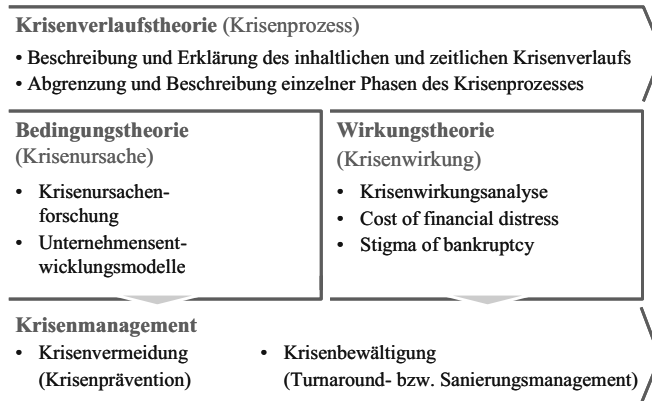
<sup>32</sup> Eine Katastrophe, wie sie hier verstanden wird, stellt weder ein Risiko noch eine Unsicherheit, sondern eine Unschärfe dar. Vgl. Gleißner, W./Wolfrum, M. (2001): S. 140; Kapitel B1.4.8.

<sup>33</sup> Krystek, U. (1987): S. 9.

<sup>34</sup> Vgl. Müller, R. (1982): S. 24; Krystek, U. (1987): S. 9, 19; Burtscher, J. (1996): S. 36f.; Krystek, U. (2002): S. 90; Krystek, U./Moldenhauer, R. (2006): S. 9f.

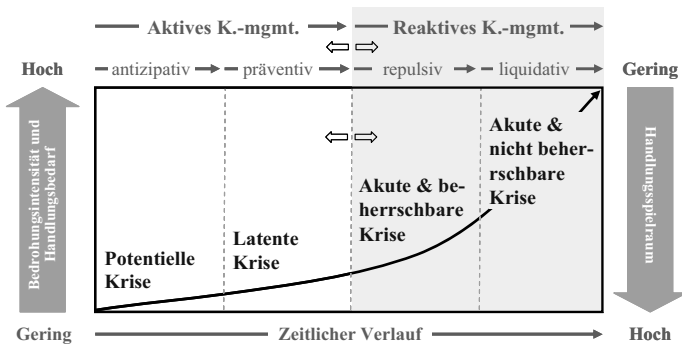


### Anhang 3: Struktur und Inhalte der Forschung zu Unternehmenskrisen



Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an WITTE (1981): S. 13f.; KALL (1999): S. 10 und BUSCHMANN (2006): S. 10; HAUSCHILDT/GRAPE/SCHINDLER (2006): S. 10; KRYSTEK/MOLDENHAUER (2006): S. 14.

### Anhang 4: Krisenphasen und -management



Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an KRYSTEK (2002): S. 99.

## **Anhang 5: Abgrenzung des Begriffs „Turnaroundmanagement“**

In der Fachliteratur und Praxis werden neben dem Begriff „Turnaroundmanagement“ auch „Krisenmanagement“, „Sanierung“ und „Restrukturierung“ für diese spezifische Form des Managements der Entwicklungsmodi einer Unternehmung verwendet. Um die Begriffbestimmung zu verdeutlichen und Missverständnissen vorzubeugen, ist eine Abgrenzung zwingend erforderlich.

### **Turnaroundmanagement versus Krisenmanagement**

Krisenmanagement beinhaltet sowohl die Vermeidung als auch die Bewältigung von existenzbedrohenden Situationen. Dieses i.W. von KRYSTEK (1987) geprägte weite Begriffsverständnis beinhaltet demzufolge das Turnaroundmanagement. Jedoch setzt diese spezifische Form der Unternehmensführung nicht erst beim Vorliegen einer Turnaroundsituation an, sondern deutlich früher. Durch das aktive Krisenmanagement sollen zusätzlich zur Krisenüberwindung Krisen sowohl gedanklich vorweggenommen als auch latent vorhandene Unternehmenskrisen frühzeitig erkannt werden.<sup>35</sup>

### **Turnaroundmanagement versus Sanierung**

Gemäß BURTSCHER (1996) wird unter einer betriebswirtschaftlichen Sanierung generell die Heilung einer wirtschaftlich notleidenden Unternehmung verstanden.<sup>36</sup> Zwar herrscht im Schrifttum weitgehend Übereinstimmung darüber, dass Sanierung die Beseitigung einer akuten Unternehmenskrise ist. In Art und Umfang der relevanten Aktivitäten, die angemessen und notwendig zur Überwindung der Krisensituation erscheinen, differieren die Begriffsabgrenzungen aber deutlich. Eine Sanierung i.e.S. beinhaltet rein finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Krisenbewältigung, wohingegen in einer Sanierung i.w.S. sämtliche betriebliche Maßnahmen, das heißt finanz-, leistungswirtschaftliche und strategische Maßnahmen, Verwendung finden können. BÖCKENFÖRDE (1996) versteht unter Sanierung i.w.S. daher „[...] die Summe aller, aus ganzheitlich strategischer Perspektive entstammender, führungsorientierter, organisatorischer, finanz-, leistungs- und sozialwirtschaftlicher Maßnahmen, die einerseits zur Beseitigung einer zeitraumbezogenen Illiquidität und der entstandenen Kapitalverluste ergriffen werden und andererseits die Wiederherstellung existenzhaltender Rentabili-

<sup>35</sup> Vgl. Burtcher, J. (1996): S. 64f.; Buschmann, H. (2006): S. 29f.; Kolb, S. (2006): S. 47f.; Kapitel B2.5.

<sup>36</sup> In Anlehnung an das lateinische Wort „sanare“, das Heilung bedeutet.

tät, Innovationskraft oder Produktivität zur Folge haben, so dass mittel- bis langfristig die Leistungsfähigkeit bzw. die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gegeben ist.“<sup>37</sup> Die weite Definition von Sanierung, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrheitlich gefolgt wird, subsumiert alle Handlungsoptionen, die geeignet erscheinen, die vorherrschende Unternehmenskrise zu beseitigen, und ist diesbezüglich deckungsgleich mit der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Definition des Turnaroundmanagements.<sup>38</sup> Eine Eingrenzung bzw. Definition i.e.S. erscheint nicht sinnvoll, weil zur Überwindung der Existenzbedrohung finanzwirtschaftliche Maßnahmen allein nicht ausreichen. Maßnahmen zur Sicherstellung der Liquidität, der Rentabilität sowie der zukünftigen Erfolgspotentiale sind i.d.R. im Rahmen einer Sanierung<sup>39</sup> vonnöten.<sup>40</sup>

### Turnaroundmanagement versus Restrukturierung

Der Begriff „Restrukturierung“ entstammt dem Lateinischen und bedeutet, eine vorherrschende Struktur neu zu gestalten, umzugestalten bzw. neu zu ordnen.<sup>41</sup> Wie BURTSCHER (1996) zutreffend zusammenfasst, zirkuliert in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine ausgeprägte Vielfalt von Begriffsdefinitionen. Diese reichen von der „[...] einfachen Umorganisation im Bereich des 'orderly change' bis hin zur schwerwiegenden finanziellen Restrukturierung im Sinne einer Sanierung der Kapitalverhältnisse.“<sup>42</sup> So merken auch MCKINLEY/SCHERER (2000) an, dass der Begriff Restrukturierung zu einem Synonym für jegliche Art des organisatorischen Wandels geworden ist.<sup>43</sup> Ein in der englischsprachigen Literatur weit verbreitetes Verständnis stammt von BOWMAN/SINGH (1993), die unter Restrukturierung die Rekonfiguration eines Unternehmens verstehen und drei Arten unterscheiden: die Portfolio-, Finanz- und Organisationsrestrukturierung. Auffällig ist, dass die überwiegende Mehrzahl der Definitionen im Gegensatz zum Krisenmanagement und dem in dieser Arbeit Verwendung findenden Turnaroundverständnis das Vorhandensein einer Unternehmenskrise

<sup>37</sup> Böckenförde, B. (1996): S. 7.

<sup>38</sup> Vgl. Müller, R. (1982): S. 36; Krystek, U./Müller, R. (1995): S. 13; Burtscher, J. (1996): S. 59f., 65; Buschmann, H. (2006): S. 28.

<sup>39</sup> Der Begriff Sanierung soll als Synonym für Sanierung i.w.S. Verwendung finden. Wird von einer rein finanzwirtschaftlichen Sanierung gesprochen, so wird gesondert darauf hingewiesen.

<sup>40</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): S. 219ff.; Clasen, J. (1992): S. 145ff.; Krystek, U./Müller, R. (1995): S. 13ff.; Böckenförde, B. (1996): S. 7f.; Burtscher, J. (1996): S. 58ff., 65; Gless, S.-E. (1996): S. 44f.; Linge, M. (1997): S. 21f.; Lafrenz, K. (2004): S. 15ff.; Buschmann, H. (2006): S. 28f.

<sup>41</sup> Vgl. Charifzadeh, M. (2002): S. 25.

<sup>42</sup> Burtscher, J. (1996): S. 61.

<sup>43</sup> Vgl. McKinley, W./Scherer, A. (2000): S. 736f.

nicht voraussetzt. Das heißt, eine Existenzgefährdung muss nicht zwangsläufig vorliegen, um zu restrukturieren.<sup>44</sup>

Es finden sich aber in der deutschsprachigen Literatur auch Definitionen ganz im Sinne eines Turnaroundmanagements. So verwenden bspw. KRAUS/GLESS (1998) den Begriff „Restrukturierung“ als Synonym für „Sanierung“ und KRYSTEK/MOLDENHAUER (2006) für „Krisenbewältigung“.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Hess, W. (1990): S. 319; Bowman, E./Singh, H. (1993): S. 6ff.; Donaldson (1994): S. 41ff.; Cappelle-Konijnenberg, J. (1995): S. 9f.; Burtscher, J. (1996): S. 60f.; Kotter, J. (1996): S. 73ff.; Bowman, E./Singh, H./Useem, M./u.a. (1999): S. 34ff.; Copland, T./Koller, T./Murrin, J. (2000): S. 20ff.; McKinley, W./Scherer, A. (2000): S. 736ff.; Gilson, S. (2001): S. 485ff.; Khandwalla, P. (2001a): S. 5f.; Charifzadeh, M. (2002): S. 23ff., 89ff.; Achleitner, A.-K./Wahl, S. (2003): S. 8ff.; Bergauer, A. (2003): S. 7; DePamphilis, D. (2003): S. 5; Roth, T. (2003): S. 13ff.; Wurster, M. (2003): S. 2f., 8ff.; Lafrenz, K. (2004): S. 19f.; Buschmann, H. (2006): S. 29.

<sup>45</sup> In der von ihnen vertretenen Sichtweise entspricht Restrukturierung der Sanierung und Krisenbewältigung. Vgl. zudem Clasen, J. (1992): S. 144f.

## Anhang 6: Fragebogen – Teil A

<b>Leitfadengestütztes Interview</b>		
Kürzel für Interviewpartner:	Datum:	Gesprächsdauer:
<b>Teil A - Allgemeiner Teil - Daten zur Person und zum Routinenverständnis allgemein</b>		
<b>Daten zur Person</b>		
A1	Derzeitige Position:	
A2	Berufserfahrung in Jahren:	
A3	Leitende Position (Personalerfahrung, in Jahren):	
A4	Turnaroundmanagement-Erfahrung (in Jahren):	
A5	Bisher erlebte Turnaroundmanagements (Anzahl):	
A6	Würden Sie sich als Turnaroundmanager bezeichnen?	Ja/nein/teilweise
A7	Bei welcher der drei Firmen haben Sie ein Turnaroundmanagement erlebt?	U1/U2/U3
A8	Wie lange waren Sie vor dem Beginn des Turnaroundmanagements im Unternehmen aus der Frage A7 beschäftigt? (in Jahren)	
A9	Welche Position hatten Sie während des Turnaroundmanagements im Unternehmen aus der Frage aus A7 inne?	
A10	Wie lange waren Sie vor dem Beginn des Turnaroundmanagements im Unternehmen aus Frage A7 in der Position aus Frage A9 beschäftigt? (in Jahren)	
A11	Wie lange waren Sie nach dem Beginn des Turnaroundmanagements noch für das Unternehmen aus der Frage A7 tätig? (in Jahren)	
<b>Vorherrschendes Routinenverständnis</b>		
A12	Was verstehen Sie unter dem Begriff "Routine"?	
<i>Erläuterung und Diskussion des Routinenverständnisses des Interviewers</i>		
A13	Wie wichtig sind Routinen für ein Unternehmen im Allgemeinen?	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
A14	Wie wichtig sind Routinen für das Unternehmen aus der Frage A7?	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
A15	Als wie routiniert würden Sie das Unternehmen aus der Frage A7 bezeichnen?	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr stark
A16	Welche Bereiche im Unternehmen aus der Frage A7 würden Sie als am routiniertesten bezeichnen?	
A17	Welche Bereiche im Unternehmen der Frage A7 würden Sie als am unroutiniertesten bezeichnen?	

Quelle: eigene Abbildung.

## Anhang 7: Fragebogen – Teil B

### Leitfadengestütztes Interview

Kürzel für Interviewpartner:

Datum:

Gesprächsdauer:

### Teil B - Diskussion der Wirkungsmechanismen

B1 Welche Mechanismen entfalten Routinen im Turnaroundmanagement Ihrer Meinung nach?

B2 Haben Sie Beispiele für die von Ihnen beschriebenen Wirkungsmechanismen?

B3 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement?

B31 Routinen limitieren die Beobachtung Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

- Diskussion Limitierung der eigenen Beobachtung (Verhinderung, Verzerrung) und routinierte Beobachtung

B32 Routinen limitieren die Neuplanung Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

- Diskussion Verhinderung der Neuplanung und routinierte Planung

B33 Routinen regulieren die Entscheidungsfindung Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

- Diskussion routinierte Entscheidung und Einfluss auf die Kosten-Nutzen-Analyse

B34 Routinen lösen Implementierungsblockaden aus Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

- Diskussion routinenbedingter emotionaler, rationaler und psychologischer Blockaden

B35 Routinen befähigen zum Lernen Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

B36 Routinen verankern die angestrebten Veränderungen Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

B37 Routinen setzen Ressourcen frei Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

B38 Routinen regulieren die Unsicherheit Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

B39 Routinen als Problemlöser Ja/nein | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 1-sehr gering 5-sehr bedeutend |

Quelle: eigene Abbildung.

## Anhang 8: Fragebogen – Teil C – C1 bis C4

### Leitfadengestütztes Interview

Kürzel für Interviewpartner:

Datum:

Gesprächsdauer:

### Teil C - Diskussion der Wirkungseffekte

C1 Welche Effekte bzw. Folgen hat das Vorhandensein von Routinen im Turnaroundmanagement Ihrer Meinung nach?

C2 Haben Sie Beispiele für die von Ihnen beschriebenen Effekte bzw. Folgen?

C3 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu den Wirkungseffekten bzw. Folgen von Routinen im Kontext des Turnaroundmanagements?

C31	Durch den Einbezug von Routinen als Kontextfaktor kann die Situativität des Turnaroundmanagements gesteigert werden (positive Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C32	Bei hoher Routinisierung des Unternehmens sind ein starker Wandelimpuls und ein ausreichend großer Handlungsspielraum für ein erfolgreiches Turnaroundmanagement notwendig (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C33	Routinen können Krisenursachen darstellen. Sie sind oft die wirklichen Verursacher der Existenzbedrohung (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C4	Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu den Wirkungseffekten bzw. Folgen von Routinen im inhaltlichen Turnaroundmanagement?	
C41	Routinen müssen direkt und können indirekt zum Ansatzpunkt von Turnaroundmaßnahmen werden. Eine Berücksichtigung dieses menschlichen Verhaltens erhöht den Turnarouderfolg (positive Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C42	Die Veränderung von Routinen erhöht die Kosten des Turnaroundmanagements. Diese sind in der Maßnahmenkalkulation zu berücksichtigen und variieren je nach gewählter Veränderungsstrategie (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C43	Die durch eine Veränderung von Routinen entstehenden Kosten limitieren die Maßnahmenvielfalt und können zu einem Verbleib in der Routinenlogik zwingen. Insbesondere dann, wenn das Krisenausmaß und die Routiniertheit besonders hoch sind, wird einer ressourcenorientierten und pfadabhängigen Turnaroundstrategie gefolgt, die eine geringe entrepreneurhafte Kraft besitzt (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend

Quelle: eigene Abbildung.



## Anhang 9: Fragebogen – Teil C und D – C5 bis D2

### Leitfadengestütztes Interview

Kürzel für Interviewpartner:

Datum:

Gesprächsdauer:

### Teil C - Diskussion der Wirkungseffekte

C5 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu den Wirkungseffekten bzw. Folgen von Routinen im prozessualen Turnaroundmanagement?

	Routinen können die interne Erkennung einer latent vorhandenen Unternehmenskrise sowie die Initiierung des Turnaroundmanagements verzögern bzw. verhindern (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C51	Aufgrund der Notwendigkeit zur Abkehr von bisherigen Routinenaufgaben im Turnaroundmanagement bedarf es zusätzlicher Ressourcen zur Durchführung des Krisenbewältigungsprozesses (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C52	Routinen schränken die Aussagekraft der Grob- und Detailanalyse ein, weil sie deren Wahrnehmungs-, Interpretations- und Planungsprozesse steuern (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C53	Routinen als Analyseelement der Grob- und Detailanalyse ermöglichen ein besseres Tiefenverständnis des Unternehmens und bieten eine zusätzlich Ansatzebene für Turnaroundmaßnahmen (positive Wirkung von Routine).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C54	Routinen begrenzen bei der Entwicklung der Sofortmaßnahmen, der Erstellung des Turnaroundkonzeptes und der Maßnahmendetailierung die Maßnahmenvielfalt, weil sie die Informationssuche, Planungs- und Selektionsprozesse beeinflussen (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C55	Bei der Implementierung von Turnaroundmaßnahmen erzeugen Routinen Widerstände, die verzögernd oder ver hindernd wirken (negative Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C56	Der Turnaroundprozess ist in begrenztem Maße zu routinieren Durch einen so ausgestalteten Ablauf lassen sich die Vorteile von Routinen auch in der Krisenüberwindung ausschöpfen (positive Wirkung von Routinen).	Ja/nein   1 - 2 - 3 - 4 - 5   1-sehr gering 5-sehr bedeutend
C57		

### Teil D - Abschließender Teil

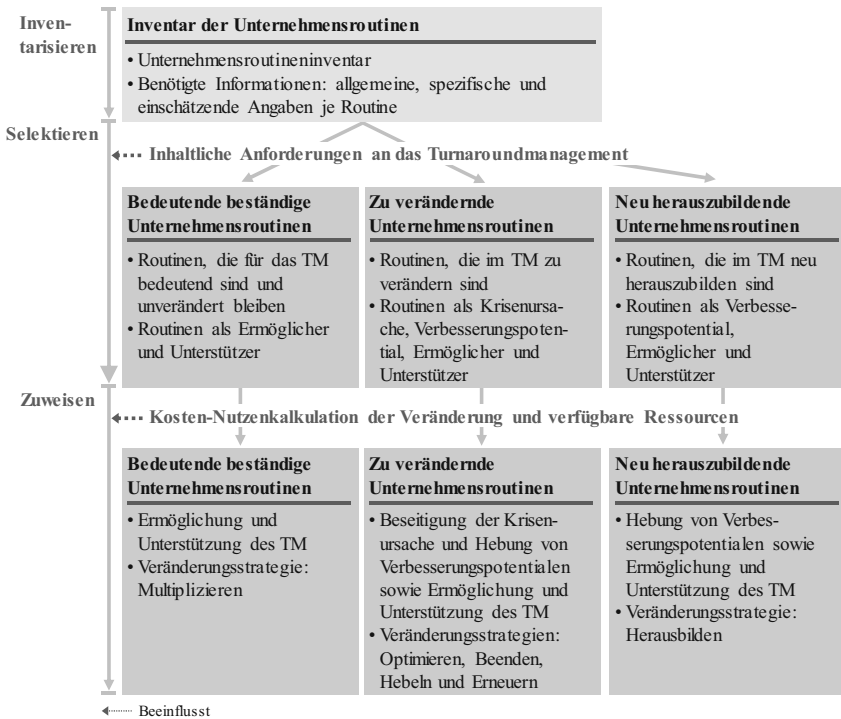
D1 Gibt es Ihrer Meinung nach sonstige Wirkungsmechanismen und -effekte, die von Routinen im Turnaroundmanagement ausgelöst werden?

D2 Haben Sie sonstige Anmerkungen, Ergänzungen, Hinweise?

### Danksagung - Ausklang

Quelle: eigene Abbildung.

## Anhang 10: Selektion, Zuweisung und Inventarisierung bei geringem Handlungsdruck und hohem Handlungsspielraum



Quelle: eigene Abbildung.

## Literaturverzeichnis

- Achilles, W. (2000):** Erfolgreiche Unternehmenssanierung: Kommunikation als Schlüsselvariable, Wiesbaden 2000.
- Achleitner, A.-K./Wahl, S. (2003):** Corporate Restructuring in Deutschland: Eine Analyse der Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit US-amerikanischer Konzepte wertsteigernder Unternehmensrestrukturierungen auf Deutschland, Sternenfels 2003.
- Adler, J./Clark, K. (1991):** Behind the learning curve: A sketch of the learning process, in: Management Science, Vol. 37, Nr. 3, S. 267-281.
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T. (1984):** Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 36, Nr. 10, S. 779-793.
- Altman, E. (1986):** Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, in: Journal of Finance, Vol. 23, Nr. 4, S. 589-609.
- Altman, E./Haldeman, R./Narayanan, P. (1977):** ZETA analysis: A new model to identify bankruptcy risk of corporations, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 1, Nr. 1, S. 29-54.
- Anderson, C. (2003):** The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion, in: Psychological Bulletin, Vol. 129, Nr. 1, S. 139-167.
- Ansoff, I. (1984):** Implanting strategic management, London 1984.
- Argote, L. (1999):** Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge, Boston 1999.
- Argyris, C. (1976):** Single-loop and double-loop models in research on decision making, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, Nr. 3, S. 363-375.
- Argyris, C./Schön, D. (1978):** Organizational learning, Reading MA 1978.

- Armenakisi, A./Fredenberger, W. (1995):** Process strategies for turnaround change agents: Crisis and non-crisis situations, in: *Journal of Strategic Change*, Vol. 4, Nr. S. 19-31.
- Arogyaswamy, K. (1992):** Organizational turnaround: A two-stage strategy-contingency model, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Milwaukee 1992.
- Arogyaswamy, K./Barker, V./Yasai-Ardekani, M. (1995):** Firm turnarounds: An integrative two-stage model, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 32, Nr. 4, S. 493-525.
- Arrow, J. (1962):** The economic implications of learning by doing, in: *The Review of Economic Studies*, Vol. 29, Nr. 3, S. 155-173.
- Ashforth, B./Fried, Y. (1988):** The mindlessness of organizational behavior, in: *Human Relations*, Vol. 41, Nr. 4, S. 305-329.
- Augst, G. (1998):** Wortfamilienwörterbuch der deutschen Gegenwartssprache, Tübingen 1998.
- Baetge, J. (1989):** Möglichkeiten der Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe statistischer Jahresabschlussanalysen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 41, Nr. 9, S. 792-811.
- Bailyn, L. (1992):** Changing the conditions of work: Responding to increasing work force diversity and new family patterns, in: Kochan, T./Useem, M.: *Transforming Organizations*, Oxford 1992, S. 188-201.
- Baitsch, C. (1993):** Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt am Main 1993.
- Balgobin, R./Pandit, N. (2001):** Stages in the turnaround process: The case of IBM UK, in: *European Management Journal*, Vol. 19, Nr. 3, S. 301-316.

- Barker, V. (1992):** Corporate turnarounds as strategic reorientations: A field study of turnaround attempts from firm-based decline, unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign 1992.
- Barker, V. (2005):** Traps in diagnosing organization failure, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, Nr. 2, S. 44-50.
- Barker, V./Barr, P. (2002):** Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, Nr. 12, S. 963-979.
- Barker, V./Duhaime, I. (1997):** Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nr. 1, S. 13-38.
- Barker, V./Mone, M. (1994):** Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Nr. 5, S. 395-405.
- Barker, V./Mone, M. (1998):** The mechanistic structure shift and strategic reorientation at declining firms attempting turnarounds, in: *Human Relations*, Vol. 51, Nr. 10, S. 1227-1258.
- Barker, V./Patterson, P. W./Mueller, G. W. (2001):** Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Nr. 2, S. 235-270.
- Barnard, C. I. (1938):** *The functions of the executive*, Cambridge, Mass. 1938.
- Barney, J. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Baron, J. (1994):** Nonconsequentialist decisions, in: *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 17, Nr. 1, S. 1-10.

- Baum, J./Singh, J. (1994):** Organizational hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution, in: Baum, J./Singh, J.: *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York 1994, S. 3-20.
- Bazerman, M./Chugh, D. (2006):** Decisions without blinders, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 1, S. 88-97.
- Becker, M. (2001):** The role of routines in organizations - an empirical and taxonomic investigation, unpublished doctoral dissertation, Judge Institute of Management, University of Cambridge 2001.
- Becker, M. (2002):** Routines: A brief history of the concept, unpublished working paper 2002.
- Becker, M. (2003):** The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982) - A review of literature, unpublished working paper 2003.
- Becker, M. (2004a):** Organizational routines: A review of the literature, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, Nr. 4, S. 643-677.
- Becker, M. (2004b):** Zur Operationalisierung des Routinen-Konzeptes, in: Lehmann-Waffenschmidt, M./Ebner, A./Fornahl, D.: *Institutioneller Wandel, Marktprozesse und dynamische Wirtschaftspolitik - Perspektiven der Evolutorischen Ökonomik*, Marburg 2004b, S. 101-121.
- Becker, M. (2005a):** The concept of routines: Some clarifications, in: *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 29, Nr. 2, S. 249-262.
- Becker, M. (2005b):** A framework for applying organizational routines in empirical research: Linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Nr. 5, S. 817-846.
- Becker, M./Knudsen, T. (2005):** The role of routines in reducing pervasive uncertainty, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, Nr. 6, S. 746-757.

- Becker, M./Lazarcic, N./Nelson, R./u.a. (2005):** Applying organizational routines in understanding organizational change, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Nr. 5, S. 775-791.
- Becker, M./Zirpoli, F. (2008):** Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, Nr. 1, S. 128-148.
- Beer, M./Eisenstat, R./Spector, B. (1990):** Why change programs don't produce change, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 6, S. 158-166.
- Bergauer, A. (2001):** Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse, Berlin 2001.
- Bergauer, A. (2003):** Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin 2003.
- Betsch, T. (1995):** Das Routinen-Modell der Handlungsselektion, Aachen 1995.
- Betsch, T. (2005):** Wie beeinflussen Routinen das Entscheidungsverhalten?, in: *Psychologische Rundschau*, Vol. 56, Nr. 4, S. 261-270.
- Betsch, T./Glöckner, A./Haberstroh, S. (2000):** Commerce - A micro-world simulation to study routine maintenance and deviation in repeated decision making, in: *Methods of Psychological Research*, Vol. 5, Nr. 2, S. 73-93.
- Betsch, T./Haberstroh, S. (2005):** Current research on routine decision making: Advances and prospects, in: Betsch, T./Haberstroh, S.: *The routines of decision making*, London 2005, S. 359-376.
- Betsch, T./Haberstroh, S./Höhle, C. (2002):** Explaining routinized decision making, in: *Theory & Psychology*, Vol. 12, Nr. 4, S. 453-488.

- Betsch, T./Haberstroh, S./Molter, B./u.a. (2004):** Oops, I did it again - relapse errors in routinized decision making, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 93, Nr. 1, S. 62-74.
- Beyeler, D. (2003):** Rituale im Wandel - Zur Bedeutung eines ritualbewussten Managements in tief greifenden Veränderungsprozessen von Organisationen, Bamberg 2003.
- Bibeault, D. (1982):** Corporate turnaround: How managers turn losers into winners, New York 1982.
- Blau, P./Schoenherr, R. (1971):** The structure of organizations, New York 1971.
- Bleicher, K. (2004):** Das Konzept integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme, Frankfurt am Main 2004.
- Böckenförde, B. (1996):** Unternehmenssanierung, Stuttgart 1996.
- Bowman, C./Ambrosini, V. (2000):** Strategy from an individual perspective, in: *European Management Journal*, Vol. 18, Nr. 2, S. 207-215.
- Bowman, E./Singh, H. (1993):** Corporate restructuring: Reconfiguring the firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 4, S. 5-14.
- Bowman, E./Singh, H./Useem, M./u.a. (1999):** When does restructuring improve economic performance, in: *California Management Review*, Vol. 41, Nr. 2, S. 33-54.
- Brandstätter, J. (1993):** Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen: Grundlage, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München 1993.
- Brandt, J. (2005):** Overcome by indecision, in: *Industry Week*, Vol. 254, Nr. 6, S. 23.
- Bresen, M./Goussevskaia, A./Swan, J. (2005):** Organizational routines, situated learning and processes of change in project-based organization, in: *Project Management Journal*, Vol. 36, Nr. 3, S. 27-41.



**Brockhaus-Enzyklopädie (1998):** 18. Band RAH-SAF, Leipzig 1998.

**Brunetti, G. (1987):** Management control requirements in organizational turnaround processes, in: Accademia Italiana di Economia Aziendale, Vol. 6, Nr. 3, S. 307-315.

**Brunke, B./Schauwecker, D. (2004):** Ergebnisse einer Umfrage zu Erfolgsfaktoren der Restrukturierung, in: Kraus, K. J./Blatz, M./Evertz, D.: Kompendium der Restrukturierung - Erweiterter und ergänzter Sonderdruck aus Buth/Hermanns: Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, Berlin 2004, S. 227-237.

**Brüsemeister, T. (2000):** Qualitative Forschung: Ein Überblick, Wiesbaden 2000.

**Burtscher, J. (1996):** Wertorientiertes Krisenmanagement: Ein integriertes Konzept zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, Bamberg 1996.

**Buschmann, H. (2006):** Turnaround-Management: Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf den Einfluss der Stakeholder im Turnaround, Wiesbaden 2006.

**Buschor, F. (1996):** Baustellen in einer Unternehmung: Das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen, Bern 1996.

**Camic, C. (1986):** The matter of habit, in: American Journal of Sociology, Vol. 81, Nr. 5, S. 1039-1087.

**Cappelle-Konijnenberg, J. (1995):** Restructuring, firm performance and control mechanisms, Tilburg 1995.

**Charan, R. (2006):** Conquering a culture of indecision, in: Harvard Business Review, Vol. 84, Nr. 1, S. 108-117.

**Charifzadeh, M. (2002):** Corporate Restructuring: Ein wertorientiertes Entscheidungsmodell, Lohmar 2002.

- Chowdhury, S. (2001):** Turnarounds: A stage theory perspective, in: Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 13, Nr. 3, S. 249-266.
- Chowdhury, S./Lang, J. R. (1996):** Turnaround in small firms - An assessment of efficiency strategies, in: Journal of Business Research, Vol. 36, Nr. 2, S. 169-178.
- Clasen, J. (1992):** Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden 1992.
- Coenberg, A./Fischer, T. (1993):** Ansatzpunkte des Turnaround-Managements im Unternehmen, in: Coenberg, A./Fischer, T.: Turnaround-Management: Finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Stuttgart 1993, S. 1-11.
- Cohen, M. (1991):** Individual learning and organizational routine: Emerging connections, in: Organization Science, Vol. 2, Nr. 1, S. 135-139.
- Cohen, M./Bacdayan, P. (1994):** Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study, in: Organization Science, Vol. 5, Nr. 4, S. 554-568.
- Cohen, M./Burkhart, R./Dosi, G./u.a. (1996):** Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 5, Nr. 3, S. 653-698.
- Collinson, S./Wilson, D. (2006):** Inertia in Japanese organizations: Knowledge management routines and failure to innovate, in: Organization Studies, Vol. 27, Nr. 9, S. 1359-1387.
- Cooper, C. (2005a):** The Blackwell encyclopedia of management, Vol. V: Human resource management, 2005a.
- Cooper, C. (2005b):** The Blackwell encyclopedia of management, Vol. XII: Strategic management, 2005b.
- Copland, T./Koller, T./Murrin, J. (2000):** Valuation: Measuring and managing the value of companies, New York 2000.

- Coriat, B. (2000):** The 'Abominable Ohno Production System'. Competences, monitoring, and routines in Japanese production systems, in: Dosi, G./Nelson, R./Winter, S.: The nature and dynamics of organizational capabilities, Oxford 2000, S. 213-243.
- Costello, N. (1996):** Learning and routines in high-tech SMEs: Analyzing rich case study material, in: Journal of Economic Issues, Vol. 15, Nr. 2, S. 591-597.
- Costello, N. (2000):** Routines, strategy and change in high-technology small firms, in: Costello, N./Ackroyd, S./Fleetwood, S.: Realist Perspectives on Management & Organisations, Cambridge 2000, S. 161-180.
- Creditreform (2007):** Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen 2007, Neuss 2007.
- Creditreform (2008):** Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen 1. Halbjahr 2008, Neuss 2008.
- Cyert, R./March, J. (1963):** A behavioural theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ. 1963.
- D'Annunzio-Green, N./Francis, H. (2005):** Human resource development and the psychological contract: Great expectations or false hopes?, in: Human Resource Development International, Vol. 8, Nr. 3, S. 327-344.
- D'Aveni, R. (1989a):** The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, in: Academy of Management Journal, Vol. 32, Nr. 3, S. 577-605.
- D'Aveni, R. (1989b):** Dependability and organizational bankruptcy: An application of agency and prospect theory, in: Management Science, Vol. 35, Nr. 9, S. 1120-1138.
- David, S. (2001):** Externes Krisenmanagement aus der Sicht der Banken, Köln 2001.
- DePamphilis, D. (2003):** Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions, London 2003.

- Desouza, K. (2005):** Vital dimensions of mission-critical organizations, in: *KM Review*, Vol. 8, Nr. 3, S. 28-31.
- Diekmann, A. (2006):** *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Hamburg 2006.
- Donaldson (1994):** *Corporate restructuring: Managing the change process from within*, Boston 1994.
- Donaldson, T./Preston, L. (1995):** The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, implications, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 1, S. 65-91.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2005):** *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main 2005.
- Döring, T. (1999):** *Airline-Netzwerkmanagement aus kybernetischer Perspektive: Ein Gestaltungsmodell*, Bern 1999.
- Dosi, G./Nelson, R. (1994):** An introduction to evolutionary theories in economics, in: *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 4, Nr. 3, S. 153-172.
- Dosi, G./Nelson, R./Winter, S. (2000):** Introduction, in: Dosi, G./Nelson, R./Winter, S.: *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford 2000, S. 1-22.
- Durand, R. (2006):** *Organizational evolution and strategic management*, London 2006.
- Duss, A. (2003):** *Wertorientierte Unternehmungstransformation - Eine Analyse aus unternehmungspolitischer Sicht*, Wiesbaden 2003.
- Dyer, J./Singh, H. (1998):** The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nr. 4, S. 660-679.

- Edmondson, A./Bohmer, R./Pisano, G. (2001):** Disruptive routines: Team learning and new technology implementation in hospitals, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, Nr. 4, S. 685-716.
- Egger, H./Grossmann, V. (2005):** Non-routine tasks, restructuring of firms, and wage inequality within and between skill-groups, in: *Journal of Economics*, Vol. 86, Nr. 3, S. 197-228.
- Eisenhardt, K. (1989):** Building theorie from case study research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 4, S. 532-550.
- Eisenhardt, K./Graebner, M. (2007):** Theory building from cases: Opportunities and challenges, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nr. 1, S. 25-32.
- Eisenhardt, K./Martin, J. (2000):** Dynamic capabilities: What are they?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nr. 10/ 11, S. 1105-1121.
- Elaydi, R. (2006):** Construct development and measurement of indecisiveness, in: *Management Decision*, Vol. 44, Nr. 10, S. 1363-1376.
- Engberding, A. (1998):** Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik, Berlin 1998.
- Evertz, D. (2004):** Integriertes Maßnahmen- und Ergebnismonitoring, in: Kraus, K. J./Blatz, M./Evertz, D.: *Kompendium der Restrukturierung - Erweiterter und ergänzter Sonderdruck aus Buth/Hermanns: Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz*, Berlin 2004, S. 105-118.
- Farson, R./Keyes, R. (2002):** The failure-tolerant leader, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nr. 8, S. 64-71.
- Fechner, D./Kober, B. (2004):** Praxis der Unternehmenssanierung: Analyse, Konzept und Durchsetzung, München 2004.
- Federowski, R./Kesting, P. (2005):** Die Routinenfalle, in: *think:act*, Vol. 2, Nr. 3, S. 36-37.

- Feldman, M. (2000):** Organizational routines as a source of continuous change, in: *Organization Science*, Vol. 11, Nr. 6, S. 611-629.
- Feldman, M. (2003):** A performative perspective on stability and change in organizational routines, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, Nr. 4, S. 727-752.
- Feldman, M. (2004):** Resources in emerging structures and processes of change, in: *Organization Science*, Vol. 15, Nr. 3, S. 295-309.
- Feldman, M./Pentland, B. (2003):** Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, Nr. 1, S. 94-118.
- Feldman, M./Rafaeli, A. (2002):** Organizational routines as source of connections and understandings, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Nr. 3, S. 309-331.
- Freemann, R. E. (1984):** *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston 1984.
- Frost, J. (1998):** *Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation*, Bern 1998.
- Garapin, A./Hollard, M. (1999):** Routines and incentives in group tasks, in: *Journal of Evolutionary Economic*, Vol. 9, Nr. 4, S. 465-486.
- Garvin, D./Roberto, M. (2005):** Change through persuasion, in: *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nr. 2, S. 104-112.
- Gavetti, G./Levinthal, D. (2000):** Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, Nr. 1, S. 113-137.
- Gersick, C./Hackman, R. (1990):** Habitual routines in task-performing groups, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, Nr. 1, S. 65-97.
- Giddens, A. (1984):** *The constitution of society*, Cambridge 1984.

- Gilmore, T./Hirschhorn, L. (1983):** Management challenges under conditions of retrenchment, in: *Human Resource Management*, Vol. 22, Nr. 4, S. 377-390.
- Gilson, S. (2001):** *Creating value through corporate restructuring: Case studies in bankruptcies, buyouts, and breakups*, New York 2001.
- Ginsberg, A./Baum, J. (1994):** Evolutionary processes and patterns of core business change, in: *Baum, J./Singh, J.: Evolutionary dynamics of organizations*, New York 1994, S. 127-151.
- Gleißner, W./Wolfrum, M. (2001):** *Risiko: Grundlagen aus Statistik. Entscheidungs- und Kapitalmarkttheorie*, in: *Gleißner, W./Meier, G.: Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel*, Wiesbaden 2001, S. 139-174.
- Gleser, C. (1999):** *Sozialpsychologische Aspekte bei organisatorischen Veränderungen: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zum partizipativen Change Management*, Berlin 1999.
- Gless, S.-E. (1996):** *Unternehmenssanierung: Grundlagen - Strategien - Maßnahmen*, Wiesbaden 1996.
- Gomez, P./Müller-Stewens, G. (1994):** Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen, in: *Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R.: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1994, S. 135-198.
- Gopal, R. (1991):** Turning around sick companies - The Indian experience, in: *Long Range Planning*, Vol. 24, Nr. 3, S. 79-83.
- Gopinath, C. (2005):** Recognizing decline: The role of triggers, in: *Mid-American Journal of Business*, Vol. 20, Nr. 1, S. 21-27.

- Grant, E. B./Gregory, M. J. (1997):** Tacit knowledge, the life cycle and international manufacturing transfer, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 9, Nr. 2, S. 149-161.
- Grant, R. (1996):** Toward a knowledge-based theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Nr. Winter 1996, Special Issue, S. 109-122.
- Grant, R. (2005):** *Contemporary strategy analysis*, Malden 2005.
- Grape, C. (2006):** *Sanierungsstrategien: Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen*, Wiesbaden 2006.
- Greenwood, R./Hinings, C. (2006):** Radical organizational change, in: Clegg, S.: *The Sage handbook of organization studies*, London 2006, S. 814-841.
- Greiner, L. (1972):** Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review*, Vol. 50, Nr. 4, S. 37-46.
- Grinyer, P./Mayes, D./McKiernan, P. (1990):** The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance, in: *Long Range Planning*, Vol. 23, Nr. 1, S. 116-125.
- Grinyer, P. H./Mayes, D./McKiernan, P. (1988):** *Sharpbenders: The secrets of unleashing corporate potential*, Oxford 1988.
- Grinyer, P. H./Spender (1979):** Recipes, crises and adaptation in mature businesses, in: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 9, Nr. 3, S. 113-133.
- Gross, P. (1991):** Grundsatzfragen der Unternehmenssanierung, in: *Deutsches Steuerrecht*, Vol. 29, Nr. 47, S. 1572-1576.
- Gross, P. (1997):** Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen der Insolvenzordnung, *Wirtschaftsprüferkammer Mitteilungen*, WPK-Sonderheft Dezember 1997.



- Gunzenhauser, P. (1995):** Unternehmenssanierung in den neuen Bundesländern - Eine Branchenuntersuchung des Werkzeugmaschinenbaus, Bergisch Gladbach 1995.
- Häder, M. (2006):** Empirische Sozialforschung - Eine Einführung, Wiesbaden 2006.
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001):** PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 2001.
- Hambrick, D. (1985):** Turnaround strategies, in: Guth, W.: Handbook of business strategy, Boston 1985, S. 10.1-10.32.
- Hambrick, D./Schechter, S. (1983):** Turnaround strategies in mature industrial-product business units, in: Academy of Management Journal, Vol. 26, Nr. 3, S. 231-248.
- Hannan, M./Freeman, J. (1984):** Structural inertia and organizational change, in: American Sociological Review, Vol. 2, Nr. 49, S. 149-164.
- Harzer, T. (2004):** Erfolgreiche Kommunikation in der Krisensituation, in: Bickhoff, N./Blatz, M./Eilenberger, G./Haghani, S./Kraus, K. J.: Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin 2004, S. 267-285.
- Hauschildt, J. (1983):** Aus Schaden klug, in: Manager-Magazin, Vol. 12, Nr. 10, S. 142-150.
- Hauschildt, J. (2000):** Unternehmenskrisen: Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Hauschildt, J./Leker, J.: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln 2000, S. 1-17.
- Hauschildt, J./Grape, C./Schindler, M. (2006):** Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: DBW, Vol. 66, Nr. 1, S. 7-25.
- Hauschildt, J./Leker, J./Clausen, S. (2000):** Krisendiagnose von Bauunternehmen, in: Hauschildt, J./Leker, J.: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln 2000, S. 269-291.

- Hedberg, B. (1981):** How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, N. C./Starbuck, W. H.: Handbook of organizational design, Oxford 1981, S. 3-27.
- Heinze, T. (2001):** Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München 2001.
- Hendry, J./Seidl, D. (2003):** The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change, in: Journal of Management Studies, Vol. 40, Nr. 1, S. 175-196.
- Hess, W. (1990):** Beabsichtigte und unfreiwillige Restrukturierungen, in: Siegwart, H.: Meilensteine im Management Bd. II: Restrukturierung und Turnarounds, Stuttgart 1990, S. 317-355.
- Hexmoor, H. (1994):** What are routines good for?, Buffalo 1994.
- Hexmoor, H. (1996):** Learning Routines, in: MICHAEL, J.: Intelligent agents II: Agent theories, architectures, and languages; proceeding/IJCAI'95 workshop (ATAL), Montréal, Canada, August 19-20, 1995, Berlin 1996, S. 97-109.
- Hirshleifer, D./Welch, I. (2002):** An economic approach to the psychology of change: Amnesia, inertia, and impulsiveness, in: Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 11, Nr. 3, S. 379-421.
- Hodgson, G. (1998a):** The approach of institutional economics, in: Journal of Economic Literature, Vol. 36, Nr. 1, S. 166-192.
- Hodgson, G. (1998b):** Evolutionary and competence based theories of the firm, in: Journal of Economic Studies, Vol. 25, Nr. 1, S. 25-56.
- Hodgson, G. (2003):** The mystery of routine: The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change, in: Revue économique, Vol. 37, Nr. 3, S. 355-384.

- Hodgson, G. (2004):** The nature and replication of routines, Working Paper präsentiert auf der 2. Conference on organizational routines 2004.
- Hodgson, G. (2006):** What are institutions?, in: Journal of Economic Issues, Vol. 40, Nr. 1, S. 1-25.
- Hodgson, G./Knudsen, T. (2004):** The firm as an interactor: Firms as vehicles for habits and routines, in: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 14, Nr. 3, S. S. 281-307.
- Hofer, C. (1980):** Turnaround-Strategies, in: Journal of Business Strategy, Vol. 3, Nr. 1, S. 19-31.
- Hoffman, R. (1989):** Strategies for corporate turnarounds: What do we know about them?, in: Journal of General Management, Vol. 14, Nr. 3, S. 46-66.
- Höhn, R. (1974):** Unternehmensführung ist Krisenmanagement, Blick durch die Wirtschaft 1974.
- Howard-Grenville, J. (2005):** The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context, in: Organization Science, Vol. 16, Nr. 6, S. 618-636.
- Huber, G. (1991):** Organizational learning: The contribution processes and the literatures, in: Organization Science, Vol. 2, Nr. 1, S. 88-115.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2006):** Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006.
- Hutchins, E. (1991):** Organizing work by adaptation, in: Organization Science, Vol. 2, Nr. 1, S. 14-39.
- Huy, Q. N. (2002):** Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 47, Nr. 1, S. 31-69.

- James, D. (2002):** The trouble I've seen, in: Harvard Business Review, Vol. 80, Nr. 3, S. 42-49.
- Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M. (2001):** Transformations-Management: Organisationen von innen verändern, Wien 2001.
- Jennergren, P. (1981):** Decentralization in organizations, in: Nystrom, P./Starbuck, W.: The handbook of organizational design, New York 1981, S. 39-59.
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R. (2005):** Exploring corporate strategy, London 2005.
- Kakabadse, N./Kouzman, A./Kakabadse, A. (2001):** From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets, in: Knowledge & Process Management, Vol. 8, Nr. 3, S. 137-154.
- Kall, F. (1999):** Controlling im Turnaround-Prozeß: Theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für den Turnaround-Prozeß, Frankfurt am Main 1999.
- Kayser, G. (1983):** Sanierung oder Auflösung: Eine Analyse zur Bestimmung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen, Frankfurt am Main 1983.
- Kesting, P. (2003a):** Handlungsalternativen - Eine Untersuchung zur Gestalt und Gestaltung ökonomischer Entscheidungen, Marburg 2003a.
- Kesting, P. (2003b):** Schumpeters Theorie der Innovation und der wirtschaftlichen Entwicklung, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 32, Nr. 1, S. 34-38.
- Kesting, P. (2006):** Why innovations have to overcome routine, unveröffentlichte Arbeit, zum Abdruck anerkannt 2006.

- Kesting, P. (2007a):** Appropriability, proximity, routines and innovation - Dynamic capabilities what obstacles do they have to address?, Working Paper präsentiert auf der DRUID Summer Conference 2007a.
- Kesting, P. (2007b):** The interplay of routine and decision making in economic act, Working Paper präsentiert auf der 3. International Conference on Organizational Routines 2007b.
- Kesting, P. (2007c):** Stability and changeability of routines: Mechanisms, opportunities, and obstacles, erhältlich unter SSRN 2007c.
- Khandwalla, P. (1992):** Innovative corporate turnarounds, London 1992.
- Khandwalla, P. (2001a):** Creative restructuring, in: Vikalpa, Vol. 26, Nr. 1, S. 3-18.
- Khandwalla, P. (2001b):** Turnaround excellence: Insights from 120 cases, New Delhi 2001b.
- Kieser, A. (1998):** Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren, in: Industrielle Beziehungen, Vol. 5, Nr. 1, S. 45-75.
- Kirzner, I. (1997):** Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach, in: Journal of Economic Literature, Vol. 35, Nr. 1, S. 60-85.
- Kirzner, I. (1999):** Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur, in: Review of Austrian Economics, Vol. 11, Nr. 1-2, S. 5-17.
- Kolb, S. (2006):** Integriertes Turnaround-Management-Konzept zur nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen in KMU, Frankfurt am Main 2006.
- Kostka, C./Mönch, A. (2002):** Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München 2002.
- Kotter, J. (1996):** Leading Change, Boston 1996.
- Kötzle, A. (1993):** Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten, Berlin 1993.

- Kraus, K. J. (2006):** Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung, in: Krystek, U./Moldenhauer, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Beschreibung, Vorsorge, Früherkennung und Bewältigung von überlebenskritischen Prozessen in Unternehmen - Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisbeispiele, Stuttgart 2006, S. 237-264.
- Kraus, K. J./Gless, S. (1998):** Sanierungskonzepte und Strategien, in: Buth, A./Hermanns, M.: Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, München 1998, S. 97-125.
- Kraus, K. J./Haghani, S. (2004):** Krisenverlauf und Krisenbewältigung - der aktuelle Stand, in: Bickhoff, N./Blatz, M./Eilenberger, G./Haghani, S./Kraus, K. J.: Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin 2004, S. 13-37.
- Krneta, G. (1990):** Konfliktbehebungen bei Familienaktiengesellschaften, in: Siegwart, H./Maharii, J./Caytas, I./Böckenförde, B.: Restrukturierungen & Turnarounds, Stuttgart 1990, S. 127-140.
- Krüger, W. (1994):** Transformations-Management, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R.: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 199-228.
- Krystek, U. (1980):** Organisatorische Möglichkeiten des Krisen-Managements, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 49, Nr. 2, S. 62-71.
- Krystek, U. (1981):** Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiesbaden 1981.
- Krystek, U. (1985):** Reorganisationsplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 55, Nr. 6, S. 583-612.
- Krystek, U. (1987):** Unternehmungskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.

- Krystek, U. (1991):** Gefahren bei der Rettung von Unternehmungen: Woran Sanierungen scheitern können, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 60, Nr. 4, S. 331-337.
- Krystek, U. (2002):** Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung, in: Pastors, P./PIKS: Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern, München 2002, S. 87-134.
- Krystek, U./Moldenhauer, R. (2006):** Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Beschreibung, Vorsorge, Früherkennung und Bewältigung von überlebenskritischen Prozessen in Unternehmen - Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisbeispiele, Stuttgart 2006.
- Krystek, U./Müller, M. (1999):** Frühaufklärungssysteme - Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, Vol. 11, Nr. 4/5, S. 177-183.
- Krystek, U./Müller, R. (1995):** Unternehmenssanierung: Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von Unternehmenskrisen, Freiburg 1995.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1990):** Grundzüge strategischer Frühaufklärung, in: Hahn, D./Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1990, S. 337-364.
- Kubicek, H. (1975):** Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik, Stuttgart 1975.
- Kudla, R. (2005):** Finanzierung in der Sanierung: Innovative Lösungen für Krisenunternehmen, Wiesbaden 2005.
- Lafrenz, K. (2004):** Shareholder Value-orientierte Sanierung: Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotential beim Management von Unternehmenskrisen, Wiesbaden 2004.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, Weinheim 2005.

- Landen, M. (2002):** Emotion management: Dabbling in mystery - white witchcraft or black art?, in: Human Resource Development International, Vol. 5, Nr. 4, S. 507-521.
- Laux, H. (2005):** Entscheidungstheorie, Berlin 2005.
- Laux, H./Liermann, F. (2005):** Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2005.
- Lazarcic, N. (2000):** The role of routines, rules and habits in collective learning: Some epistemological and ontological considerations, in: European Journal of Economic and Social Systems, Vol. 14, Nr. 2, S. 157-171.
- Leker, J. (1993):** Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen: Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien, Köln 1993.
- Levinthal, D. (1994):** Surviving Schumpeterian environments: An evolutionary perspective, in: Baum, J./Singh, J.: Evolutionary dynamics of organizations, New York 1994, S. 167-178.
- Levitt, B./March, J. (1988):** Organizational learning, in: Annual Review of Sociology, Vol. 14, Nr. 1, S. 319-340.
- Lewin, A. (1947):** Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change, in: Human Relations, Vol. 1, Nr. 1, S. 5-41.
- Linge, M. (1997):** Sanierung und Kulturwandel ostdeutscher Unternehmen, Bamberg 1997.
- Loewenstein, G./Weber, E./Hsee, C./u.a. (2001):** Risk as feelings, in: Psychological Bulletin, Vol. 127, Nr. 2, S. 267-287.
- Louis, M./Sutton, R. (1991):** Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking, in: Human Relations, Vol. 44, Nr. 1, S. 55-76.



- 
- Luckhardt, M. (1996):** Organisationstransformation und Transformationsmanagement, Frankfurt am Main 1996.
- Lührs, J.-C. (2001):** Strategische Unternehmensführung im Kontext hoher Marktturbulenz: Entwicklung eines Systematisierungsmodells am Beispiel von Netzwerkbranchen, Wiesbaden 2001.
- Lüthy, M. (1988):** Unternehmenskrisen und Restrukturierungen - Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrisen, Bern 1988.
- Makhija, M. (2003):** Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization, in: Strategic Management Journal, Vol. 24, Nr. 5, S. 433-451.
- March, J. (1991):** Exploration and exploitation in organizational learning, in: Organization Science, Vol. 2, Nr. 1, S. 71-86.
- March, J./Simon, H. (1958):** Organizations, New York 1958.
- Martin, A. (1989):** Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeiten einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart 1989.
- Massini, S./Lewin, A./Numagami, T./u.a. (2002):** The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms, in: Research Policy, Vol. 31, Nr. 8/9, S. 1333-1348.
- McKeown, T. (2001):** Plans and routines, bureaucratic bargaining, and the Cuban missile crisis, in: The Journal of Politics, Vol. 63, Nr. 4, S. 1163-1190.
- McKinley, W./Scherer, A. (2000):** Some unanticipated consequences of organizational restructuring, in: Academy of Management Review, Vol. 25, Nr. 4, S. 735-752.

- Mellers, B./Schwartz, A./Ho, K./u.a. (1997):** Decision affect theory: Emotional re-actions to the outcomes of risky options, in: *Psychological Science*, Vol. 8, Nr. 6, S. 423-429.
- Mellers, B./Schwartz, A./Ritov, I. (1999):** Emotion-based choice, in: *Journal of Experimental Psychology/General*, Vol. 128, Nr. 3, S. 332-345.
- Mellers, B. A./Schwartz, A./Cooke, A. D. J. (1998):** Judgment and decision making, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, Nr. S. 447-477.
- Meyer, J.-A. (2003):** Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 32, Nr. 8, S. 475-479.
- Meyer-Piening, A. (1993):** Turnaround durch Kostenmanagement - Ein Beispiel aus den neuen Bundesländern, in: Coenberg, A./Fischer, T.: *Turnaround-Management: Finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung*, Stuttgart 1993, S. 27-58.
- Mezias, J./Grinyer, P./Guth, W. (2001):** Changing collective cognition: A process model for strategic change, in: *Long Range Planning*, Vol. 43, Nr. 1, S. 71-95.
- Miller, D. (2005):** Organizational pathology and industrial crisis, in: Smith, D./Elliot, D.: *Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery*, London 2005, S. 74-83.
- Miner, A. (1991):** Structural evolution through idiosyncratic jobs: The potential for unplanned learning, in: *Organization Science*, Vol. 1, Nr. 2, S. 195-210.
- Miner, A. (1994):** Seeking adaptive advantage: Evolutionary theory and managerial action, in: Baum, J./Singh, J.: *Evolutionary dynamics of organizations*, New York 1994, S. 76-89.
- Mone, M./McKinley, W./Barker, V. (1998):** Organizational decline and innovation: A contingency framework, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nr. 1, S. 115-132.

- Mueller, G./McKinley, W./Mone, M./u.a. (2001):** Organizational decline a stimulus for innovation?, in: Business Horizons, Vol. 44, Nr. 6, S. 25-34.
- Müller, R. (1982):** Krisenmanagement in der Unternehmung. Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt am Main 1982.
- Müller, R. (1985):** Corporate crisis management, in: Long Range Planning, Vol. 18, Nr. 5, S. 38-48.
- Müller, R. (1986):** Krisenmanagement in der Unternehmung - Vorgehen, Maßnahmen, Organisation, Frankfurt am Main 1986.
- Müller, R. (1990):** Schwimmen gegen den Strom - Profilierung im Verdrängungswettbewerb, in: Siegwart, H./Mahari, J./Caytas, I./Böckenförde, B.: Restrukturierungen & Turnarounds, Stuttgart 1990, S. 361-380.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001):** Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001.
- Narduzzo, A./Erocco, E./Warglien, M. (2000):** Talking about routines in the field: The emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company, in: Dosi, G./Nelson, R./Winter, S.: The nature and dynamics of organizational capabilities, Oxford 2000, S. 27-51.
- Navarro, J./Moya, B. (2005):** Business performance management and unlearning process, in: Knowledge & Process Management, Vol. 12, Nr. 3, S. 161-170.
- Nelson, R. (1995):** Recent evolutionary theorizing about economic change, in: Journal of Economic Literature, Vol. 33, Nr. 1, S. 48-90.
- Nelson, R./Winter, S. (1982):** An evolutionary theory of economic change, Cambridge 1982.

- Neumair, U. (1999):** Spotting the losers. Understanding organisational survivability from the study of organisational decline and failure - A complexity theory approach, in: Schwabinger, M.: *Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*, Berlin 1999, S. 293-300.
- Nonaka, I. (1991):** The knowledge-creating company, in: *Harvard Business Review*, Vol. 69, Nr. 6, S. 96-104.
- Nonaka, I. (2007):** The knowledge-creating company, in: *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nr. 7, S. 162-171.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995):** *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York 1995.
- Nothardt, F. (2001):** *Corporate turnaround and corporate stakeholders. An empirical examination of the determinants of corporate turnaround in Germany with a focus on financial stakeholder theory*, Bamberg 2001.
- Nothelfer, R. (1999):** Lernen in der Organisation: Individueller Wissenserwerb und soziale Wissensverbreitung, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 68, Nr. 4, S. 207-213.
- Nystorm, P./Starbuck, W. (1984):** To avoid organizational crises, unlearn, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nr. 4, S. 53-65.
- Orlikowski, W. (2000):** Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations, in: *Organizational Science*, Vol. 11, Nr. 4, S. 404-428.
- Pandit, N. (2000):** Some recommendations for improved research on corporate turnaround, in: *Management*, Vol. 3, Nr. 3, S. 31-56.
- Pant, L. W. (1986):** *The determinants of corporate turnaround*, unpublished doctoral dissertation, Boston University 1986.

- Pant, L. W. (1991):** An investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 28, Nr. 6, S. 623-643.
- Pawlowsky, P./Neubauer, K. (2001):** Organisationales Lernen, in: Weik, E./Lang, R.: *Moderne Organisationstheorien - Eine sozialwissenschaftliche Einführung*, Wiesbaden 2001, S. 253-284.
- Pentland, B. (1992):** Organizing moves in software support hot lines, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, Nr. 4, S. 527-548.
- Pentland, B. (2003):** Sequential variety in work processes, in: *Organization Science*, Vol. 14, Nr. 5, S. 528-540.
- Pentland, B./Feldman, M. (2005):** Organizational routines as a unit of analysis, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Nr. 5, S. 793-815.
- Pentland, B./Feldman, M. (2007):** Narrative networks: Patterns of technology and organization, in: *Organization Science*, Vol. 18, Nr. 5, S. 781-795.
- Pentland, B./Haerem, T./Hillison, D. (2007):** Using workflow data to explore the structure of an organizational routine, Working Paper präsentiert auf 3. International conference on organizational routines, Strasbourg 2007.
- Pentland, B./Rueter, H. (1994):** Organizational routines as grammars of action, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, Nr. 3, S. 484-510.
- Perich, R. (1992):** Unternehmensdynamik - Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, Bern 1992.
- Perrow, C. (1970):** *Organizational analysis: A sociological view*, London 1970.
- Petermann, S. (2001):** Der Rational-Choice-Ansatz, in: Weik, E./Lang, R.: *Moderne Organisationstheorien - Eine sozialwissenschaftliche Einführung*, Wiesbaden 2001, S. 61-90.

- Pettigrew, A. M. (1988):** Researching strategic change, in: Pettigrew, A. M.: The management of strategic change, Oxford 1988, S. 1-13.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005):** Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2005.
- Pinkwart, A. (1992):** Chaos und Unternehmenskrise, Wiesbaden 1992.
- Pisano, G. (1996):** Learning-before-doing in the development of new process technology, in: Research Policy, Vol. 25, Nr. 7, S. 1097-1119.
- Pohl (1977):** Krisen in der Organisation: Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien, Mannheim 1977.
- Polanyi, M. (1966):** The tacit dimension, Gloucester (Reproduktion 1983) 1966.
- Poole, M. (2004):** Central issues in the study of change and innovation, in: Poole, M./Van de Ven, A.: Handbook of organizational change and innovation, Oxford 2004, S. 3-31.
- Porter, M. (1981):** The contributions of industrial organization to strategic management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, Nr. 4, S. 609-620.
- Porter, M. (1991):** Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Nr. 8, S. 95-117.
- Porter, M. (1999a):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1999a.
- Porter, M. (1999b):** Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main 1999b.
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990):** The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91.

- Pytlík, M. (1995):** Diskriminanzanalyse und künstliche neuronale Netze zur Klassifikation von Jahresabschlüssen: Ein empirischer Vergleich, Frankfurt am Main 1995.
- Radeil, W. (2005):** Storming and catastrophic system failures, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005, S. 284-300.
- Raffée, H./Wiedemann, K.-P. (1988):** Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollierter Frühaufklärungssysteme, Arbeitspapier Nr. 65 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim 1988.
- Ramanujam, V. (1984):** Environmental context, organizational context, strategy, and corporate turnaround, unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh 1984.
- Rechsteiner, U. (1994):** Desinvestitionen zur Unternehmenswertsteigerung, Bamberg 1994.
- Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J. (1978):** Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe: Eine empirische Analyse, Göttingen 1978.
- Ritov, I./Baron, J. (1992):** Status-Quo and omission biases, in: Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 49, Nr. 5, S. 49-61.
- Robbins, D./Pearce, J. (1992):** Turnaround: Retrenchment and recovery, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Nr. 4, S. 287-309.
- Roberts, M. (1990):** Restructuring for growth, in: Siegwart, H./Mahari, J./Caytas, I./Böckenförde, B.: Restrukturierungen & Turnarounds, Stuttgart 1990, S. S. 153-163.
- Roland-Berger-Strategy-Consultants (2006):** Restrukturierung in Deutschland 2006 – Studie, Düsseldorf 2006.
- Romanelli, E./Tushman, M. L. (1994):** Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, Nr. 5, S. 1141-1166.

- Röpke, J. (1977):** Die Strategie der Innovation: Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozeß, Tübingen 1977.
- Roth, T. (2003):** Corporate Restructuring: Restrukturierungsrückstellungen in der internationalen Rechnungslegung, Bamberg 2003.
- Rüegg-Stürm, J. (1998):** Implikationen einer systemisch-konstruktivistischen "Theory of the Firm" für das Management von tiefgreifenden Veränderungsprozessen, in: Die Unternehmung, Vol. 52, Nr. 2, S. 81-89.
- Rüegg-Stürm, J. (2000a):** Jenseits der Machbarkeit - Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive, in: Schreyögg, G./Conrad, P.: Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000a, S. 195-238.
- Rüegg-Stürm, J. (2000b):** Was ‚ist‘ eine Unternehmung? Ein Unternehmensmodell zur Einführung in die Grundkategorien einer modernen Managementlehre, St. Gallen 2000b.
- Rüegg-Stürm, J. (2002):** Das neue St. Galler Management-Modell - Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Bern 2002.
- Rüegg-Stürm, J. (2003):** Organisation und organisationaler Wandel - Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, Wiesbaden 2003.
- Rüegg-Stürm, J./Gritsch, L. (2001):** Ungewissheit und Stabilität in Veränderungsprozessen - Zur Bedeutung von Ritualen in tiefgreifenden Veränderungsprozessen von Unternehmen, Diskussionsbeitrag Nr. 42, St. Gallen 2001.
- Rühli, E. (1994):** Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R.: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 31-57.



- Rumelt, R. (1995):** Inertia and transformation, in: Montgomery, C.: Resource-based and evolutionary theories of the firm, Boston 1995, S. 101-132.
- Schendel, D./Patton, G. (1976):** Corporate stagnation and turnaround, in: Journal of Economics and Business, Vol. 28, Nr. 3, S. 236-241.
- Schendel, D./Patton, G./Riggs, J. (1976):** Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery, in: Journal of General Management, Vol. 3, Nr. 3, S. 3-11.
- Schierenbeck, H. (1997a):** Ertragsorientiertes Bankenmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, Wiesbaden 1997a.
- Schierenbeck, H. (1997b):** Ertragsorientiertes Bankenmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und Bilanzstruktur-Management, Wiesbaden 1997b.
- Schreyögg, G. (2003):** Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2003.
- Schreyögg, G. (2004):** Krisenmanagement: Theoretische Grundlagen und praktische Maßnahmen, in: Heintzen, M./Kruschwitz, L.: Unternehmen in der Krise - Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2003, Berlin 2004, S. 13-36.
- Schreyögg, G./Koch, J./Sydow, J. (2004):** Routinen und Pfadabhängigkeit, in: Schreyögg, G./v. Werder, A.: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004, S. 1296-1303.
- Schreyögg, G./Noss, C. (2000):** Von der Episode zum fortwährenden Prozeß - Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./Conrad, P.: Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 33-62.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005):** Organisation, München 2005.
- Schumpeter, J. (1926):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München 1926.

- Semadeni, M. (2001):** Broken promises: The role of contract breaches in turnaround situations, in: Woodman, R./Pasmore, W.: Research in Organizational Change and Development, 2001, S. 117-146.
- Senge, P. (1990):** The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York 1990.
- Senge, P./Sberman, I. D. (1992):** Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future, in: Kochan, T./Useem, M.: Transforming Organisations, Oxford 1992, S. 353-370.
- Seo, M./Barrett, L. F. (2007):** Being emotional during decision making - good or bad? An empirical investigation, in: Academy of Management Journal, Vol. 50, Nr. 4, S. 923-940.
- Seo, M./Putnam, L./Bartunek, J. (2004):** Dualities and tensions of planned organizational change, in: Poole, M./Van de Ven, A.: Handbook of organizational change and innovation, Oxford 2004, S. 73-107.
- Shapira, Z. (1994):** Evolution, externalities, and managerial action, in: Baum, J./Singh, J.: Evolutionary dynamics of organizations, New York 1994, S. 117-124.
- Simon, H. (1945):** Administrative behaviour, New York 1945.
- Sinkula, J. (2002):** Market-based success, organizational routines, and unlearning, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, Nr. 4, S. 253-269.
- Slatter, S. (1984):** Corporate recovery - successful turnaround strategies and their implementation, Harmondsworth 1984.
- Slatter, S./Lovett, D. (1999):** Corporate turnaround: Managing companies in distress, London 1999.

- Slatter, S./Lovett, D./Barlow, L. (2006):** Leading corporate turnaround: How leaders fix troubled companies, Chichester 2006.
- Smart, C./Vertinsky, I. (2005):** Designs for crisis decision units, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005, S. S. 321-342.
- Smith, D. (2005a):** Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005a, S. 147-158.
- Smith, D. (2005b):** Modelling the crisis management process: Approaches and limitations, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005b, S. 99-114.
- Staehe, W. (1999):** Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999.
- Starbuck, W. (1989):** Why organizations run into crises ... and sometimes survive them, in: Laudon, K./Turner, J.: Information technology and management strategy, London 1989, S. 11-33.
- Starbuck, W. (1996):** Unlearning ineffective and obsolete technologies, in: International Journal of Technology Management, Vol. 11, Nr. 7/8, S. 725-739.
- Starbuck, W. (2003):** The origins of organization theory, in: Tsoukas, H./Knudsen, C.: The Oxford handbook of organization theory, Oxford 2003, S. 143-182.
- Starbuck, W. H./Greve, A./Hedberg, B. L. T. (1978):** Responding to crisis, in: Smart, C. F./Stanbury, W. T.: Studies in crisis management, Toronto 1978, S. 111-136.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005):** Management - Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 2005.

- Stene, E. (1940):** An approach to the science of administration, in: *American Political Science Review*, Vol. 34, Nr. 6, S. 1124-1137.
- Stubbart, C. (1987):** Improving the quality of crisis thinking, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Nr. 1, S. 89-99.
- Sudarsanam, S./Lai, J. (2001):** Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis, in: *British Journal of Management*, Vol. 12, Nr. 3, S. 183-199.
- Sutton, R./Callahan, A. (1987):** The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 30, Nr. 3, S. 405-436.
- Swaan, W./Lissowska, M. (1996):** Capabilities, routines and East European economic reform, in: *Journal of Economic Issues*, Vol. 30, Nr. 4, S. 1031-1056.
- Szulanski, G. (1996):** Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, Nr. 1, S. 27-43.
- Szulanski, G./Winter, S. (2002):** Getting it right the second time, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nr. 1, S. 62-69.
- Teece, D./Pisano, G. (1994):** The dynamic capabilities of firms: An introduction, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, Nr. 3, S. 537-556.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nr. 7, S. 509-533.
- Thomas, R. J. (1992):** Organizational change and decision making about new technology, in: Kochan, T./Useem, M.: *Transforming organizations*, Oxford 1992, S. 280-298.
- Tidd, J./Bessant, J./Pavitt, K. (2005):** *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester 2005.

- Töpfer, A. (1990):** Insolvenzsursachen, Turnaround, Erfolgsfaktoren, Zehn Grundsätze für erfolgreiche Unternehmensführung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 59, Nr. 5, S. S. 407-414.
- Tripsas, M./Gavetti, G. (2000):** Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Nr. 10/11, S. 1147-1161.
- Turner, B. (2005):** The organizational und intraorganization development of disasters, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005, S. 115-146.
- Tyre, M./Orlikowski, W. (1996):** The episodic process of learning by using, in: International Journal of Technology Management, Vol. 11, Nr. 8/9, S. 790-798.
- Tyre, M. I. (1992):** Managing the introduction of new process technology: An international comparison, in: Kochan, T./Useem, M.: Transforming organizations, Oxford 1992, S. 227-243.
- Ulrich, H. (1984):** Management, Bern 1984.
- Ulrich, H. (2001a):** Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Ulrich, H.: Gesammelte Schriften, Bern 2001a, S. 53-62.
- Ulrich, H. (2001b):** Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Form der Managementforschung, in: Ulrich, H.: Gesammelte Schriften, Bern 2001b, S. 17-51.
- Val, M./Fuentes, C. (2003):** Resistance to change: A literature review and empirical study, in: Management Decision, Vol. 41, Nr. 2, S. 148-155.
- von Rosenstiel, L. (1997):** Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A.: Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 191-212.

- Waller, W. (1988):** The concept of habit in economic analysis, in: Journal of Economic Issues, Vol. 22, Nr. 1, S. 113-126.
- Warner, M. (1996a):** International Encyclopedia of Business & Management, London 1996a.
- Warner, M. (1996b):** International Encyclopedia of Business & Management, London 1996b.
- Warner, M. (1996c):** International Encyclopedia of Business & Management, London 1996c.
- Weber, P. (1980):** Krisenmanagement - Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Bern 1980.
- Weber, T. A. (2004):** Coaching in Krisenzeiten - den Turnaround bewältigen, in: Controller Magazin, Vol. 29, Nr. 2, S. 173-174.
- Weick, K. (2005a):** The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005a, S. 258-283.
- Weick, K. (2005b):** Enacted sensemaking in crisis situations, in: Smith, D./Elliot, D.: Key readings in crisis management - Systems and structures for prevention and recovery, London 2005b, S. 205-218.
- Weiss, H./Ilgen, D. (1985):** Routinized behavior in organizations, in: Journal of Behavioral Economics, Vol. 14, Nr. 1, S. 57-67.
- Westney, D. E. (1992):** Organizational change and the internationalization of R&D, in: Kochan, T./Useem, M.: Transforming organizations, Oxford 1992, S. 245-260.
- Wharton, A./Erickson, R. (1993):** Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles, in: Academy of Management Review, Vol. 18, Nr. 3, S. 457-486.

- Williams, M. (2007):** Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 2, S. 595-621.
- Wimmer, R. (1999):** Wider den Veränderungsoptimismus - Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: *Soziale Systeme*, Vol. 5, Nr. 1, S. 159-180.
- Winter, S. (1964):** Economic 'natural selection' and the theory of the firm, in: *Yale Economic Essays*, Vol. 4, Nr. 1, S. 225-272.
- Winter, S. (1986):** The research program of the behavioral theory of the firm: Orthodox critique and evolutionary perspective, in: Gilad, B./Kaish, S.: *Handbook of behavioral economics*, Greenwich 1986, S. S. 151-188s.
- Winter, S. (1994):** Organizing for continuous improvement: Evolutionary theory meets the quality revolution, in: Baum, J./Singh, J.: *Evolutionary dynamics of organizations*, New York 1994, S. 90-108.
- Winter, S. (1995):** Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication, in: Montgomery, C.: *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, Boston 1995, S. 147-175.
- Winter, S. (2000):** The satisficing principle in capability learning, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nr. 10/11, S. 981-996.
- Winter, S. (2003):** Understanding dynamic capabilities, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nr. 10, S. 991-995.
- Witte, E. (1981):** Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Bratschitsch, R./Schnellinger, W.: *Die Unternehmenskrise - Ursache, Frühwarnung, Bewältigung*, Stuttgart 1981, S. 7-24.

- 
- Wlecke, U./Harenberg, G. (2004):** Business Planung in der Restrukturierung, in: Kraus, K. J./Blatz, M./Evertz, D.: Kompendium der Restrukturierung - Erweiterter und ergänzter Sonderdruck aus Buth/Hermanns: Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, Berlin 2004, S. 51-62.
- Wohlgemuth, A. (1984):** Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, München 1984.
- Wurster, M. (2003):** Multidimensionales Restrukturierungsmanagement, Wiesbaden 2003.
- Yin, R. K. (2003):** Case study research - design and methods, Thousand Oaks 2003.
- Zimmermann, F. M. (1989):** Managing a successful turnaround, in: Long Range Planning, Vol. 22, Nr. 3, S. 105-124.
- Zollo, M./Winter, S. (2002):** Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, in: Organization Science, Vol. 13, Nr. 3, S. 339-351.