

Richard Federowski

Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriften zum europäischen Management

Herausgegeben von

Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network

Herausgeberrat:

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Rolf Caspers (†), European Business School,
Oestrich-Winkel;

Prof. Dr. Guido Eilenberger, Universität Rostock;

Prof. Dr. Dr. Werner Gocht (†), RWTH Aachen;

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann, Universität Hamburg;

Prof. Dr. Alfred Kötzle, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder;

Prof. Dr. Kurt Reding, Universität Kassel;

Prof. Dr. Dr. Karl-Ulrich Rudolph, Universität Witten-Herdecke;

Prof. Dr. Klaus Spremann, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Universität Bamberg;

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Roland Berger Strategy Consultants

Die Reihe wendet sich an Studenten sowie Praktiker und leistet wissenschaftliche Beiträge zur ökonomischen Forschung im europäischen Kontext.

Richard Federowski

Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement

Analyse der Wirkungen von Routinen
und routinenbewusste Gestaltung
der Krisenbewältigung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter Kesting

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation HHL – Leipzig Graduate School of Management, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske / Sabine Schöller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1684-6

Für
Konrad (†)
und
Juliane

Geleitwort

In der Forschung zum Turnaround von Unternehmungen ist die Bedeutung des Erwerbs von Routinen bislang so gut wie nicht untersucht worden. Das ist insofern verwunderlich, weil gerade dort die Existenz von Rigiditäten, Inflexibilitäten und Widerständen eine große Rolle spielt und deren Bestehen wiederholt beschrieben wurde (letztlich ist das gesamte Verständnis von „unfreezing“ und „refreezing“ im Turnaround durch das Vorhandensein von Rigiditäten geleitet). Das gilt nicht nur für die Krisenbewältigung, sondern auch für die Krisenentstehung.

Gerade die aktuelle Routinenforschung (in der Tradition von NELSON/WINTER (1982) entstanden, dann aber wesentlich in den aktuellen Arbeiten von COHEN/BURKHART/DOSI/EGIDI/MARENGO/WARGLIEN/WINTER (1996), FELDMAN (2000), PENTLAND/FELDMAN (2005), BETSCH (2005) und vielen anderen weiter entwickelt) hat eine Anzahl von Konzepten erarbeitet, die sich offensichtlich zur Analyse dieser Phänomene eignen. Bislang hat es allerdings keinen substantziellen Rückgriff auf die Resultate dieser Forschung zur Untersuchung von Unternehmenskrisen gegeben.

Hier setzt die Arbeit von Richard Federowski an und schließt eine wichtige Forschungslücke, indem sie die beiden Forschungsfelder „Turnaround“ und „Routine“ erstmals systematisch miteinander verbindet. Dabei ist es dem Autor gelungen, die wesentlichen Wirkungsmechanismen und -effekte von Routinen im Turnaroundmanagement zu identifizieren und zu verorten. Im Ergebnis dieser Analyse wird deutlich, dass Routinen auf unterschiedlichste Weise auf den Kontext, Inhalt und Prozess des Turnaroundmanagements wirken. Sie sind nicht nur Bremsen, sondern wirken auch als stabilisierende Faktoren in unruhigen Zeiten des radikalen Wandels. Routinen zeigen sich vor diesem Hintergrund als komplexe Phänomene mit vielen Gesichtern.

Die Arbeit eignet sich nicht nur als konzeptionelle Grundlage für eine weitere, vor allem empirische Erforschung des Feldes. Ihre Lektüre ist auch ein Gewinn für jeden Praktiker, weil sie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer routinengerechten Gestaltung der Krisenbewältigung schafft.

Prof. Dr. Peter Kesting

Vorwort

Der erfolgreiche Abschluss der Promotion erfüllt mich mit Stolz, ist es doch der Dank für fast drei Jahre harte Arbeit. Viele Personen haben mich während der Erstellung der Dissertation und der Vorbereitung der Disputation sowie des Rigorosums unterstützt. An dieser Stelle möchte ich mich bei ihnen bedanken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Peter Kesting für die hervorragende inhaltliche und persönliche Betreuung, die meine Erwartungen weit übertroffen haben. Die zahlreichen Diskussionen, das permanente Hinterfragen meiner Thesen und Argumentation haben wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Herrn Prof. Dr. Torsten Wulf und Frau Prof. Dr. Kathrin M. Möslein sei für die Übernahme des Zweit- bzw. Drittgutachtens gedankt. Ohne die Mitarbeit der beobachteten Unternehmen und meiner Interviewpartner wäre der empirisch-explorative Forschungsansatz nicht realisierbar gewesen.

Meinem Arbeitgeber Roland Berger Strategy Consultants danke ich für die Möglichkeit meine Dissertation im Rahmen des Promotionsprogramms anfertigen zu dürfen. Hierbei bin ich insbesondere meinem Mentor Dr. Julian zu Putlitz zu großem Dank verpflichtet.

Zudem möchte ich mich bei allen Kollegen und Freunden bedanken, die mich in dieser Zeit aktiv unterstützt haben. Besonders hervorzuheben sind hierbei Dr. Johannes Klein, Rüdiger Wolf, Tobias Kulka und Dr. Holger Buschmann. Danke für die Zeit, die Ihr in zahlreiche inhaltliche Diskussionen investiert habt und für viele gute Anregungen sowie Verbesserungsvorschläge. Ein ganz besonderer Dank gilt einem meiner besten Freunde Mortimer von Haebler, der niemals müde wurde mich aufs Neue zu motivieren.

Den größten Anteil am Gelingen dieser Arbeit leistete meine Familie: Meine Eltern haben mich seit 32 Jahren mit viel Liebe begleitet, unterstützt und sie haben immer an mich geglaubt. Lieben Dank dafür! Mein spezieller Dank gebührt meinem Großvater Konrad Walther und meiner Freundin Juliane Roth. Ohne sie wäre diese Leistung nicht möglich gewesen. Konrad, Du hast mich stark geprägt, warst immer da, wenn ich Dich gebraucht habe und hast Dich nie einer Diskussion entzogen. Juliane, Du warst meine "permanente Motivatorin" und "schärfste Kritikerin". Ohne Dich wäre diese Arbeit niemals fertig geworden. Ich danke Dir

für die vielen sprachlichen Anregungen sowie für all die Tage, die nicht in unsere private Zeit, sondern in diese Arbeit geflossen sind. Konrad und Dir möchte ich meine Arbeit widmen.

Richard Federowski

Inhaltsüberblick

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
A Einleitung	1
B Theoretischer Bezugsrahmen.....	13
1 Routinen als Grundbaustein eines Unternehmens.....	14
2 Turnaroundmanagement als repulsives Krisenmanagement.....	50
C Wirkung von Routinen im Turnaroundmanagement	93
1 Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement.....	94
2 Wirkungseffekte von Routinen im Turnaroundmanagement.....	124
3 Praktische Relevanz des Rahmenkonzeptes zur Wirkung von Routinen.....	154
D Routinenbewusstes Turnaroundmanagement.....	213
1 Grundüberlegungen zur Konzeption des Leitfadens.....	214
2 Leitfaden für ein routinenbewusstes Turnaroundmanagement	219
E Abschließende Betrachtung.....	285
Verzeichnis der Interviewpartner	305
Anhang mit Anhangsverzeichnis	307
Literaturverzeichnis	325

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
A Einleitung	1
1 Problemstellung.....	1
2 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit	3
3 Forschungsdesign der Arbeit.....	6
4 Aufbau der Arbeit.....	9
B Theoretischer Bezugsrahmen.....	13
1 Routinen als Grundbaustein eines Unternehmens.....	14
1.1 Einleitender Überblick	14
1.2 Definition des Begriffs „Routine“.....	15
1.2.1 Routinen als Verhaltensregeln	17
1.2.2 Routinen als Handlungsmuster.....	18
1.2.3 Routinen als Kombination von Verhaltensregeln und Handlungsmustern	19
1.2.4 Routinen als Fähigkeiten.....	20
1.2.5 Routinen als mehrfach wiederholt ausgeführte Handlungen, die Muster erzeugen	21
1.3 Herausbildung und Anwendung von Routinen	23
1.3.1 Problemlösungsprozess – Auswahl der ersten Lösung	23
1.3.2 Erlernen von Routinen – wiederholte Ausführung der ersten Lösung.....	25
1.3.3 Routinen als „best practice“ – reine Anwendung der erlernten Routinen.....	27
1.4 Merkmale von Routinen.....	29
1.4.1 Prozessualität.....	30
1.4.2 Wiederholung.....	30
1.4.3 Handlungsmuster.....	30

1.4.4	Kontextabhängigkeit	31
1.4.5	Pfadabhängigkeit	32
1.4.6	Auslösung	32
1.4.7	Effizienz	32
1.4.8	Sicherheit	34
1.4.9	Wissensspeicher	34
1.4.10	Bewusstsein	35
1.5	Routinen im Unternehmen	37
1.5.1	Routinen und die Ressourcen eines Unternehmens	39
1.5.2	Routinen und die Ordnungsmomente eines Unternehmens	41
1.5.2.1	Routinen und das Ordnungsmoment Strategie	41
1.5.2.2	Routinen und das Ordnungsmoment Struktur	42
1.5.2.3	Routinen und das Ordnungsmoment Kultur	43
1.5.3	Routinen und die Prozesse eines Unternehmens	44
1.5.3.1	Routinen und Managementprozesse	45
1.5.3.2	Routinen und Geschäftsprozesse	46
1.5.3.3	Routinen und Unterstützungsprozesse	46
1.5.4	Routinen und die Entwicklungsmodi eines Unternehmens	47
1.6	Zusammenfassung	48
2	Turnaroundmanagement als repulsives Krisenmanagement	50
2.1	Einleitender Überblick	50
2.2	Definition des Begriffs „Unternehmenskrise“	51
2.3	Merkmale einer Unternehmenskrise	53
2.3.1	Prozessualität und Ambivalenz	53
2.3.2	Existenzgefährdung	54
2.3.3	Bedrohung dominanter Ziele	54
2.4	Verlauf, Ursachen und Wirkung von Unternehmenskrisen	55
2.4.1	Verlauf einer Unternehmenskrise	56
2.4.2	Ursachen einer Unternehmenskrise	58
2.4.3	Wirkungen einer Unternehmenskrise	59
2.5	Turnaroundmanagement – das Bewältigen einer Unternehmenskrise	61
2.5.1	Definition des Begriffs „Turnaroundmanagement“	63
2.5.2	Rahmenkonzept für das Turnaroundmanagement	65
2.5.3	Ziel und Erfolg des Turnaroundmanagements	67

2.5.4	Kontextelement des Turnaroundmanagements	68
2.5.4.1	Krisenunspezifische Kontextvariablen.....	69
2.5.4.2	Krisenspezifische Kontextvariablen.....	71
2.5.5	Inhaltselement des Turnaroundmanagements	73
2.5.6	Prozesselement des Turnaroundmanagements.....	76
2.5.6.1	Phase 1: Krisenerkennung.....	80
2.5.6.2	Phase 2: Initiierung und Bestimmung der Träger sowie Organisation	81
2.5.6.3	Phase 3: Durchführung der Grobanalyse	83
2.5.6.4	Phase 4: Durchführung von Sofortmaßnahmen	84
2.5.6.5	Phase 5: Durchführung der Detailanalyse.....	86
2.5.6.6	Phase 6: Erstellung des Turnaroundkonzepts.....	86
2.5.6.7	Phase 7: Maßnahmenmanagement	88
2.6	Zusammenfassung.....	91
C Wirkung von Routinen im Turnaroundmanagement		93
1	Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement.....	94
1.1	Einleitender Überblick	94
1.2	Routinen verringern die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft	95
1.2.1	Limitierung der Beobachtung.....	96
1.2.1.1	Verhinderung der Wahrnehmung und Interpretation	97
1.2.1.2	Verzerrung der Wahrnehmung und Interpretation	99
1.2.1.3	Routinisierung der Beobachtung.....	101
1.2.2	Limitierung der Planung.....	102
1.2.2.1	Verhinderung der Planung	102
1.2.2.2	Routinisierung der Planung.....	103
1.2.3	Regulierung der Entscheidungsfindung	103
1.2.3.1	Routinisierung der Entscheidung	104
1.2.3.2	Beeinflussung der Kosten-Nutzen-Analyse	104
1.2.4	Blockade der Implementierung	107
1.2.4.1	Barrieren als Funktion von Routinen	108
1.2.4.2	Rahmenbedingungen der Routinen erzeugen Barrieren.....	111
1.3	Routinen erhöhen die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.....	112
1.3.1	Auf-, Aus- und Abbau von Fähigkeiten	113

1.3.1.1	Eigenständiger Auf-, Aus- und Abbau von Fähigkeiten	114
1.3.1.2	Importierter Auf- und Ausbau von Fähigkeiten	115
1.3.1.3	Steigerung des emotionalen Befindens	116
1.3.2	Verankerung von Veränderungen	116
1.3.3	Freisetzung von Ressourcen.....	118
1.3.4	Regulierung der Ungewissheit	120
1.3.5	Koordination von Handlungen.....	121
1.3.6	Lösung von Problemen.....	121
1.4	Zusammenfassung.....	122
2	Wirkungseffekte von Routinen im Turnaroundmanagement.....	124
2.1	Einleitender Überblick	124
2.2	Wirkungseffekte von Routinen im Kontextelement.....	125
2.2.1	Routinen als krisenunspezifische Kontextvariable	125
2.2.2	Routinen als Krisenursache	126
2.2.3	Zentrale Aussagen zu den Wirkungseffekten von Routinen als Kontextvariable	130
2.3	Wirkungseffekte von Routinen im inhaltlichen Element.....	131
2.3.1	Routinen als Gegenstand und Instrument des Wandels – vier Ansatzpunkte ...	131
2.3.2	Optionen für den Umgang mit Routinen im Wandel	133
2.3.3	Auswahl einer Veränderungsoption	135
2.3.4	Zentrale Aussagen zu den Wirkungseffekten von Routinen als Maßnahme	139
2.4	Wirkungseffekte von Routinen im Prozesselement	139
2.4.1	Wirkungseffekte von Routinen bei der Krisenerkennung.....	140
2.4.2	Wirkungseffekte von Routinen bei der Initiierung und Bestimmung der Träger sowie Organisation	140
2.4.3	Wirkungseffekte von Routinen bei der Durchführung der Grobanalyse	142
2.4.4	Wirkungseffekte von Routinen bei der Durchführung der Sofortmaßnahmen	144
2.4.5	Wirkungseffekte von Routinen bei der Durchführung der Detailanalyse.....	145
2.4.6	Wirkungseffekte von Routinen bei der Erstellung des Turnaroundkonzeptes	146
2.4.7	Wirkungseffekte von Routinen beim Maßnahmenmanagement.....	148
2.4.8	Zentrale Aussagen zur Wirkung von Routinen im Turnaroundprozess	150
2.5	Zusammenfassung.....	151

3	Praktische Relevanz des Rahmenkonzeptes zur Wirkung von Routinen.....	154
3.1	Einleitender Überblick	154
3.2	Beobachtung und Befragung als Techniken der Datenerhebung	155
3.2.1	Beobachtung von drei Turnaroundmanagementfällen	155
3.2.1.1	Auswahl der Beobachtungsobjekte	156
3.2.1.2	Charakteristiken und Ablauf der Beobachtungen	157
3.2.1.3	Grenzen der Beobachtung	157
3.2.2	Befragung von sieben Turnaroundmanagern	158
3.2.2.1	Auswahl der Interviewpartner	159
3.2.2.2	Charakteristiken und Ablauf der Befragungen.....	159
3.2.2.3	Grenzen der Befragung	160
3.3	Beobachtete Krisenunternehmen und Interviewpartner	161
3.3.1	Kurzbeschreibung des Krisenunternehmens U1	161
3.3.2	Kurzbeschreibung des Krisenunternehmens U2	163
3.3.3	Kurzbeschreibung des Krisenunternehmens U3	165
3.3.4	Kurzbeschreibung der Interviewpartner	166
3.4	In der Praxis vorherrschendes Routinenverständnis	168
3.4.1	Begriffsverständnis.....	168
3.4.2	Bedeutung von Routinen für Unternehmen im Allgemeinen.....	169
3.4.3	Bedeutung von Routinen für die Unternehmen U1, U2 und U3.....	170
3.4.4	Routiniertheit der Unternehmen U1, U2 und U3	171
3.5	Verprobung der Wirkungsmechanismen.....	172
3.5.1	Verprobung der negativen Wirkungsmechanismen	172
3.5.2	Verprobung der positiven Wirkungsmechanismen	182
3.6	Verprobung der Wirkungseffekte.....	191
3.6.1	Verprobung der Wirkungseffekte im Turnaroundkontext	192
3.6.2	Verprobung der Wirkungseffekte im Turnaroundinhalt	196
3.6.3	Verprobung der Wirkungseffekte im Turnaroundprozess	202
3.7	Zusammenfassung.....	209
D	Routinenbewusstes Turnaroundmanagement.....	213
1	Grundüberlegungen zur Konzeption des Leitfadens	214
1.1	Einleitender Überblick	214
1.2	Aufgaben des Leitfadens.....	214

1.3	Dimensionen des Leitfadens	216
1.4	Zusammenfassung	217
2	Leitfaden für ein routinenbewusstes Turnaroundmanagement	219
2.1	Einleitender Überblick	219
2.2	Kontextelement des routinenbewussten Turnaroundmanagements	220
2.2.1	Erstellung eines Routineninventars	221
2.2.2	Aufforderung zur umfassenden Inventarisierung	226
2.2.3	Ermöglichung einer umfassenden Inventarisierung	230
2.3	Inhaltselement des routinenbewussten Turnaroundmanagements	233
2.3.1	Selektion der wandelrelevanten Routinen	234
2.3.2	Zuweisung der Veränderungsstrategie	237
2.3.3	Aufforderung zur umfassenden Planung	239
2.3.4	Ermöglichung einer umfassenden Planung	243
2.4	Prozesselement des routinenbewussten Turnaroundmanagements	246
2.4.1	Fünfstufiger Ablauf des Routinenmanagements i.e.S.	247
2.4.1.1	Randbedingung Inventarisierung	248
2.4.1.2	Modifikationswerkzeuge für bedeutende beständige Unternehmensroutinen	250
2.4.1.3	Modifikationswerkzeuge für zu verändernde Unternehmensroutinen	252
2.4.1.4	Modifikationswerkzeuge für neu herauszubildende Unternehmensroutinen	256
2.4.1.5	Etablierung der Veränderung	258
2.4.1.6	Schwerpunktsetzung	261
2.4.1.7	Einbindung in das Ablaufschema des Turnaroundmanagements	262
2.4.2	Zeitmanagement	265
2.4.3	Routinisierung des Turnaroundmanagements	267
2.4.4	Träger und Organisation	268
2.4.5	Aktive Wandelherbeiführung und -etablierung	270
2.4.6	Konstruktion von Wandelarenen	274
2.4.7	Erzeugung eines Etablierungssogs	278
2.4.8	Einbeziehung von Individuen und Routinengemeinschaften	279
2.5	Zusammenfassung	281

E Abschließende Betrachtung.....	285
1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	286
1.1 Rahmenkonzept zur Wirkung von Routinen im Turnaroundmanagement	288
1.1.1 Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement.....	288
1.1.2 Wirkungseffekte von Routinen im Turnaroundmanagement.....	290
1.2 Leitfaden für ein routinenbewusstes Turnaroundmanagement	293
2 Ausblick für die weitere Forschung	299
3 Routinen in der Krisenmanagementpraxis	302
Verzeichnis der Interviewpartner	305
Anhang mit Anhangsverzeichnis	307
Literaturverzeichnis	325

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vierstufiger Forschungsprozess.....	7
Abbildung 2: Struktur und wesentliche Inhalte der Arbeit.....	9
Abbildung 3: Struktur und wesentliche Inhalte des Abschnittes B	13
Abbildung 4: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels B1	14
Abbildung 5: Überblick über die möglichen Definitionsansätze für Routinen	16
Abbildung 6: Herausbildung und Anwendung einer Routine.....	23
Abbildung 7: Problemlösungsprozess.....	24
Abbildung 8: Problemlösungsprozess bei aktiviertem Lernprozess	26
Abbildung 9: Problemlösungsprozess bei deaktiviertem Lernprozess	28
Abbildung 10: Charakteristiken von Routinen	29
Abbildung 11: St. Galler Unternehmensmodell.....	38
Abbildung 12: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels B2	51
Abbildung 13: Wesentliche Charakteristiken einer Unternehmenskrise	53
Abbildung 14: Krisenprozess nach Art des bedrohten dominanten Unternehmensziels.....	57
Abbildung 15: Rahmenkonzept für das Turnaroundmanagement	66
Abbildung 16: Ablaufschema des Turnaroundmanagements	77
Abbildung 17: Struktur und wesentliche Inhalte des Abschnittes C	93
Abbildung 18: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels C1	95
Abbildung 19: Wirkungsmechanismen von Routinen mit negativem Effekt	96
Abbildung 20: Wirkungsmechanismen von Routinen mit positivem Effekt.....	113
Abbildung 21: Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement	123
Abbildung 22: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels C2.....	124
Abbildung 23: Routinenperspektive des Krisenprozesses nach Art der Bedrohung	130
Abbildung 24: Routinen als Gegenstand und Instrument des Wandels – vier Ansatzpunkte	131
Abbildung 25: Optionen für den Umgang mit Routinen im Wandel.....	133
Abbildung 26: Wandelgrund-Wandelstrategie-Kombinationen	135
Abbildung 27: Wirkungsmechanismen und -effekte von Routinen im Turnaroundmanagement	153
Abbildung 28: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels C3	155
Abbildung 29: Umsatz- und Ertragsentwicklung von U1.....	162
Abbildung 30: Umsatz- und Ertragsentwicklung von U2.....	164
Abbildung 31: Umsatz- und Ertragsentwicklung von U3.....	165
Abbildung 32: Berufs- und Turnarounderfahrung der Befragten	167

Abbildung 33: Bedeutung von Routinen für Unternehmen im Allgemeinen	169
Abbildung 34: Bedeutung von Routinen für die Unternehmen U1, U2 und U3	170
Abbildung 35: Routiniertheit der Unternehmen U1, U2 und U3.....	171
Abbildung 36: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 1	175
Abbildung 37: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 2	177
Abbildung 38: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 3	179
Abbildung 39: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 4	181
Abbildung 40: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 5	184
Abbildung 41: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 6	186
Abbildung 42: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 7	187
Abbildung 43: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 8	189
Abbildung 44: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WM 10	191
Abbildung 45: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 1.1.....	193
Abbildung 46: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 1.2.....	195
Abbildung 47: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 1.3.....	196
Abbildung 48: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 2.1.....	198
Abbildung 49: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 2.2.....	199
Abbildung 50: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 2.3.....	201
Abbildung 51: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.1.....	202
Abbildung 52: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.2.....	203
Abbildung 53: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.3.....	205
Abbildung 54: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.5.....	206
Abbildung 55: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.6.....	208
Abbildung 56: Zustimmung und Grad der Bedeutung für WE 3.7.....	209
Abbildung 57: Zustimmung und Grad der Bedeutung der zehn Wirkungsmechanismen.....	210
Abbildung 58: Zustimmung und Grad der Bedeutung der 13 Wirkungseffekte.....	211
Abbildung 59: Struktur und wesentliche Inhalte des Abschnittes D	213
Abbildung 60: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels D1	214
Abbildung 61: Leitfaden des routinenbewussten Turnaroundmanagements – Kernelemente	218
Abbildung 62: Struktur und wesentliche Inhalte des Kapitels D2.....	220
Abbildung 63: Kontextelement des routinenbewussten Turnaroundmanagements.....	221
Abbildung 64: Wesentliche Inhalte eines Routineninventars (dargestellt für eine Routine)	225
Abbildung 65: Inhaltselement des routinenbewussten Turnaroundmanagements.....	234
Abbildung 66: Direkte Selektion der wandelrelevanten Routinen	235
Abbildung 67: Indirekte Selektion der wandelrelevanten Routinen.....	236

Abbildung 68: Zuweisung der Veränderungsstrategie zu den selektionierten Routinen.....	239
Abbildung 69: Prozesselement des routinenbewussten Turnaroundmanagements	247
Abbildung 70: Dreistufiger Ablauf des Routinenmanagements i.e.S. bei hohem Handlungsdruck und geringem Handlungsspielraum.....	249
Abbildung 71: Vierstufiger Ablauf des Routinenmanagements i.e.S. für alle wandelrelevanten Routinen bei hohem Handlungsdruck und geringem Handlungsspielraum	258
Abbildung 72: Fünfstufiger Ablauf des Routinenmanagements i.e.S. für alle wandelrelevanten Routinen bei hohem Handlungsdruck und geringem Handlungsspielraum	260
Abbildung 73: Leitfaden für ein routinenbewusstes Turnaroundmanagement.....	283
Abbildung 74: Ranking der Wirkungsmechanismen von Routinen im Turnaroundmanagement	290
Abbildung 75: Ranking der Wirkungseffekte von Routinen im Turnaroundmanagement	293

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BauNVO	Baunutzungsverordnung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DNA	Desoxyribonukleinsäure
ebd.	ebenda
engl.	englisch
erfolgr.	erfolgreich
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
InsO	Insolvenzordnung
i.W.	im Wesentlichen
i.w.S.	im weiteren Sinn
KMU	Klein- und mittelgroße Unternehmen
K.-mgmt.	Krisenmanagement
lt.	laut
MBV	„market-based view“
RBV	„resource-based view“
ROCE	„return on capital employed“
ROI	„return on investment“
s.g.	so genannte
TM	Turnaroundmanagement
u.a.	unter anderem

U1	Unternehmen eins
U2	Unternehmen zwei
U3	Unternehmen drei
v.	von
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WE	Wirkungseffekt
WM	Wirkungsmechanismus
z.B.	zum Beispiel
z.Z.	zurzeit