

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

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