

# Komplexitätsmanagement

herausgegeben von

Robert Denk

Thomas Pfneissl

**Linde**  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

✓ bud

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Teilnehmer am Arbeitskreis Komplexitätsmanagement und Mitgestalter dieses Buches</b> .....	7
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Teil 1: Komplexität und Komplexitätsmanagement</b> <i>(Dr. Robert Denk/Dr. Thomas Pfneissl, Contrast Management-Consulting)</i> .....	13
<b>1.1. Komplexität</b> .....	15
1.1.1. Subjektives Komplexitätsempfinden und „Complexity Awareness“.....	15
1.1.2. Was ist Komplexität? Komplexität vs. Kompliziertheit.....	18
1.1.3. Auf welchen Ebenen begegnet uns Komplexität?.....	19
1.1.4. Was löst Komplexität aus (Komplexitätstreiber)? Wie kann man Komplexität messen?.....	21
1.1.5. Die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen von Komplexität.....	24
<b>1.2. Unternehmensweites Komplexitätsmanagement</b> .....	26
1.2.1. Die 5 α des unternehmensweiten Komplexitätsmanagements.....	28
1.2.2. Skizze eines Praxisfalls zum unternehmensweiten Komplexitätsmanagement.....	32
<b>1.3. Komplexitätsmanagement in der Unternehmenssteuerung</b> .....	34
1.3.1. Komplexitätstreiber in der Unternehmenssteuerung.....	36
1.3.2. Komplexität und Unternehmenssteuerung – ein dichtes Netz von Abhängigkeiten.....	46
1.3.3. Zusammenfassung und Ausblick zur Komplexitätsgestaltung der Unternehmenssteuerung.....	48
<b>Teil 2: Praxisbeiträge zum Komplexitätsmanagement in der Unternehmenssteuerung</b> .....	51
<b>2.1. Vertrauensorganisation: Ein geeigneter Rahmen zum angemessenen Umgang mit Komplexität</b> <i>(Prof. Friedrich Macher, Rail Cargo Austria AG)</i> .....	51
2.1.1. Zum Umgang mit externer und interner Komplexität in Unternehmen.....	51
2.1.2. Überlegungen zu einer Vertrauensorganisation.....	54
2.1.3. Herausragender Unternehmenserfolg und praktizierte Elemente von Vertrauensorganisation.....	60
2.1.4. Zusammenfassung und Zukunftsausblick.....	64
<b>2.2. Der strategische Planungsprozess in einem dezentral geführten Konzern</b> <i>(Dr. Michael Eyett, voestalpine AG)</i> .....	64
2.2.1. Komplexität und Planungsprozess.....	64
2.2.2. Der voestalpine-Konzern.....	66
2.2.3. Der Planungsprozess.....	68
2.2.4. Zielvorgaben.....	71
2.2.5. Strategieprojekte.....	73
2.2.6. Fazit.....	74

<b>2.3. Strategische Planung in einer strategischen Managementholding</b> ( <i>Dr. Herbert Hackl/Mag. Daniel Dantine/Mag. Michael Spitzbart, OMV AG</i> ) .....	75
2.3.1. Die Aktivitäten des OMV-Konzerns	75
2.3.2. Komplexität in einem integriertes Energieunternehmen.....	76
2.3.3. Anforderungen an ein Planungssystem zur Komplexitätsbewältigung .....	79
2.3.4. Historische Entwicklung der strategischen Planung .....	81
2.3.5. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten .....	85
<b>2.4. Wie steuert Telekom Austria Komplexität im Planungsprozess?</b> ( <i>DI Siegfried Mayrhofer/Mag. Manfred Egger, Telekom Austria</i> ) .....	86
2.4.1. Ist Komplexität im Planungsprozess per se schlecht? .....	86
2.4.2. Wo erscheint Komplexität innerhalb der Planungskette sinnvoll?.....	88
2.4.3. Wann kann die Planung Veränderung im Unternehmen unterstützen? .....	90
2.4.4. Welche Rolle spielen Top-down-Finanzziele in der schlüssigen Planungskette?.....	93
2.4.5. Wie steuert die Telekom Austria Komplexität im Planungsprozess? .....	95
2.4.6. Fazit .....	97
<b>2.5. Neugestaltung der Unternehmensplanung bei Henkel CEE</b> ( <i>Mag. Rainer Jentys, Henkel CEE</i> ) .....	98
2.5.1. Henkel Central and Eastern Europe .....	98
2.5.2. Der Planungs- und Budgetierungsprozess bei Henkel CEE .....	98
2.5.3. Verbesserungsansätze im Planungsprozess bei Henkel .....	100
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	105
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	107