



- **Lebe stolz und frei!**  
Risikopapst Gerd Gigerenzer über Risikokompetenz
- **Unternehmen im Kriegszustand**  
Was tun bei Bedrohungen von allen Seiten?
- **Raus aus der Knechtschaft**  
Unternehmer sollten aufhören, Untertan zu sein
- **„Heilige Kühe“**  
vertreiben mit dem „Elefant im Raum“

## Mäuse bekommen eine Krise!

Bin ich Katze oder Maus? Wer das nicht weiß, ist sicher keine Katze. Und hat damit automatisch schlechte Karten. Denn die Ängstlichen, Unvorbereiteten, Unflexiblen, Emotionalen werden in der Krise eher untergehen. Mittelstand, das sind Problemlöser. Die erfinden notfalls neue Dimensionen, um eine Krise heil zu überstehen. Oder sogar von ihr zu profitieren. Vor Ihnen liegt ein Heft voller Hinweise!

Kommentare an [redaktion@op-pt.de](mailto:redaktion@op-pt.de)

Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Tröger!

# „Nur echte Mehrwerte bringen Innovationen hervor“

## Geschäftsmodelle mit Zukunft

Thomas Pförtner ist Projekt- und Interim Manager. Er realisiert neue Geschäftswerte durch fokussierte Projekte und ist immer dann gefragt, wenn es um strategisches Wachstum durch technische Innovationen geht. Zu seinen Auftraggebern zählen wachstumsorientierte Unternehmen aus der IT/K-Branche, der Chip- und Halbleiterindustrie sowie aus Produktion und Fertigung. Als Universalist verbindet er umfassendes technologisches Wissen über Chips und Halbleiter sowie moderne Fertigungsverfahren und Werkstoffe mit Praxiswissen über Netze, Server, moderne IT-Services und EDV. Ergänzt wird sein Kompetenzportfolio um strategisches Unternehmensmanagement-Know-how und Erfahrungen in den Bereichen Qualitätssicherung, Risikobewertung, Finanzen, Einkauf, Fertigung, Vertragswesen, Führung und Prozesssteuerung. Er wirkt als Generalist. Technologie ist für ihn Mittel zum Zweck – mit und für die Menschen, die sie anwenden. Er steht für greifbare Ergebnisse und eine nachhaltige Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Seine ganzheitliche Sicht auf menschliche, technologische, betriebswirtschaftliche, gesellschaftliche und ethische Fragestellungen in einer volatilen Geschäftswelt bringt der Diplom-Ingenieur und ausge-



Thomas Pförtner,  
Projekt- und Interim Manager

zeichnete Interim Manager auch in verschiedenen Fachzirkel und Gremien ein. Wegen seiner tiefgründigen Analysen und seiner systemisch-generalistischen Denkansätze ist er zudem als Autor in Fachmedien gefragt sowie als Experte im Rahmen von Workshops, Tagungen und Kongressen. Innovationen und Innovationsmanagement sind nicht erst im Zuge der Digitalisierung zu wichtigen Elementen der Unternehmensstrategie geworden. Im PT-Interview erklärt Thomas Pförtner wie wichtig ein gutes Verständnis der Geschäftsmodelle ist, um echten Mehrwert und erfolgreiche Innovationen zu schaffen.

**PT:** Herr Pförtner, Innovationen sind der wichtigste Treiber von Erfolg. Viele Unternehmen versuchen deshalb, Innovationen bewusst und proaktiv vorzubringen. Wo liegen hier die Herausforderungen?

**Pförtner:** Viele Unternehmen schießen mit Schrot, statt gut zu zielen. Sie sammeln einen ganzen Pool von Ideen, treiben möglichst viele davon voran und hoffen anschließend auf den Erfolg einzelner Produkte. Anstelle einer vernünftigen Strategie und Analyse ist es so allerdings eher der reine Zufall, der über Erfolg oder Nichterfolg einer Innovation entscheidet. Unter der Annahme statistischer Unabhängigkeit ist dies das Beste, was man tun kann. Aber Masse ist eben nicht gleich Klasse.

**PT:** Wie sollten Unternehmen stattdessen vorgehen, um erfolgsversprechende Ideen von solchen mit wenig Potenzial zu trennen?

**Pförtner:** Wir leben in einer Welt mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit (Velocity), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity), die heute

## SFW Schildauer Fleisch- und Wurstwaren GmbH

### Unsere regionaltypischen Spezialitäten:

edle Feinkostsalate  
deftig Hausschlachtene  
leckere Geflügelerzeugnisse



PREMIER-FINALIST  
2019



[www.schildauer.de](http://www.schildauer.de)

Schildau, Sitzenrodaer Str. 5 • 04889 Belgern-Schildau  
Telefon: 03 42 21 – 55 00 • Fax: 55 029 • [info@schildauer.de](mailto:info@schildauer.de)

unter dem Begriff VUCA zusammengefasst wird. Es bedarf einer Mindestindringtiefe, um aus einer Idee ein wirklich erfolgreiches Konzept zu machen. In der Praxis bedeutet das eine intensive Beschäftigung mit einer Idee durch Menschen, die sowohl über Sachverstand als auch über eine gewisse Offenheit für Neues verfügen.

**PT: Innovation sollte also weniger häufig betrachtet als vielmehr ganz gezielt angegangen werden?**

**Pförtner:** Genau. Ich spreche mich seit jeher dafür aus, Innovationen ganzheitlich zu betrachten. Das bedeutet, sich ein intensives Verständnis der Zielkunden, der Einsatzszenarien und des Geschäftsmodells zu verschaffen. Oftmals geht die Wirkung von Innovationen weit über die ursprüngliche Idee hinaus und es gibt Aspekte außerhalb der ersten Betrachtung, die entscheidend sind für den Erfolg einer Innovation.

**PT: Können Sie uns ein Beispiel aus der Praxis nennen, in dem dies deutlich wird?**

**Pförtner:** Ein aus meiner Sicht sehr erstaunliches Beispiel ist ein Getränkeautomat mit Bezahlung via Mobiltelefon, den einige meiner damaligen finnischen Kollegen vorgestellt hatten – und zwar schon vor 20 Jahren. Was heute wie eine Selbstverständlichkeit klingt, war damals eine Sensation. Das Mobiltelefon mit einer Bezahlungsfunktion für die reale Welt zu verknüpfen, war eine absolut innovative Idee. Die Kombination war nicht nur attraktiv für die Benutzer des Telefons, sondern auch für die Mobilfunkbetreiber, die

so einen Zusatznutzen aus ihrem Mobilfunknetz hätten ziehen können. Der Benefit der Automatenhersteller und -betreiber wiederum lag weniger in der Bezahlungsfunktion als vielmehr in der Möglichkeit der zeitgerechten Befüllung mit den richtigen Produkten, die sich aus der Erfassung und Bereitstellung der dazu notwendigen Informationen ergab. Die Automaten konnten diese Informationen leicht, und über die Mobilfunkanbindung einfach, als Zusatznutzen übermitteln. Leider war damals die Wertschöpfungskette der Betreiber noch nicht ausreichend digitalisiert, um derartige Daten zu verarbeiten. Da die Automatenbetreiber und ihre Zulieferer aber die entscheidenden Spieler in diesem Geschäftsmodell waren, war ein schneller Erfolg der Innovation ausgeschlossen.

**PT: Was genau unterscheidet denn wirklich innovative Unternehmen von solchen, die dies nur sein wollen?**

**Pförtner:** Unternehmen, die Innovationen erfolgreich entwickeln, prüfen schon bei der Konzeptentwicklung sämtliche Auswirkungen von Innovationen auf das Ökosystem, in dem die Innovation wirken soll. In der Regel entwickeln sie Innovationen im Umfeld ihrer bestehenden Produkte, in dem sie sich bestens auskennen. Mitunter muss man aber die Kreise weiter ziehen, als es auf den ersten Augenblick erscheint.

**PT: Haben Sie auch hier ein konkretes Beispiel?**

**Pförtner:** In der Telekommunikations-

branche wurden im Festnetz vor einigen Jahren sehr erfolgreiche Mehrwertdienste eingeführt, darunter der Abstimmungsservice „TED“ – bekannt etwa durch die Sendung „Wetten, dass...?“ mit Thomas Gottschalk – und FreeCall, also kostenlose Anrufe bei Hotlines im Festnetz. Die Idee hinter letzteren war es, für Telefonverkäufer und Versandhändler die Anrufbereitschaft potenzieller Kunden zu erhöhen, da für Anrufe im Festnetz seinerzeit noch erhebliche Gebühren verlangt wurden. Tatsächlich aber war die Interessenslage der Anbieter dieser Gratisgespräche eine etwas andere: Große Versandhändler waren schon damals sehr daran interessiert, zu erfahren, wo genau ihre Kunden herkommen. Im geografisch strukturierten Festnetz war diese Information sehr genau verfügbar. Die eigentliche Kernidee der kostenlosen Anrufe wurde damit zum Nebeneffekt. Wichtigstes Merkmal und entscheidender Mehrwert des Dienstes war vielmehr die Möglichkeit, die Herkunft der Anrufer zu lokalisieren und diese Daten gut aufbereitet zur Verfügung zu stellen.

**PT: Der Erfolg dieser Innovation lag also nicht zuletzt darin, dass die Unternehmenskunden einen zusätzlichen Nutzen daraus ziehen konnten?**

**Pförtner:** Richtig! Wer erfolgreiche Lösungen entwickeln will, muss ein tiefes Verständnis der Geschäfte seiner Kunden aufbauen und dementsprechend die eigenen Geschäftsmodelle und Fähigkeiten weiterentwickeln. Dies kann durch internen Know-how-Aufbau geschehen oder durch geeignete Partnerschaften. ■

**Trotz(t) Krise & Distanz:  
unser Brandenburgnetz  
verbindet.**

[rftkabel.de](http://rftkabel.de)



PREMIER  
2017

**RFT**  
Kabel