



THOMAS PFÖRTNER

INTERIM MANAGEMENT FÜR WACHSTUM UND INNOVATION

STRATEGISCHES WACHSTUM & INNOVATION



ERFOLGSGARANT &
ZUKUNFTSGESTALTER

Nur echte Mehrwerte
bringen Innovationen

Geschäftsmodelle mit
Zukunft - Interview mit
Thomas Pförtner

Kundenorientierte
Prozesse - geht das
überhaupt?

Wie projektbasierte Ansätze
helfen können, den Kunden-
service zu optimieren

Goldgräberstimmung
beim Glasfaserausbau

OPEN ACCESS

FÜR ALLE →



So weit, so gut. Doch an der
Umsetzung hapert es noch
immer

THOMAS PFÖRTNER

ERFOLGSGARANT & ZUKUNFTSGESTALTER



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 Prozessteuerung.

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 ausgezeichnete Interim Manager auch in verschiedene 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.





INHALT

FACHBEITRAG

Goldgräberstimmung beim Glasfaserausbau

Open Access:

Regulierungstechnisch eine Sackgasse?

4-5

FACHBEITRAG

ORIENTIERUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Wie Unternehmen die Bandbreite und Komplexität der Digitalisierung richtig nutzen

6-7

INTERVIEW

„NUR ECHE MEHRWERTE BRINGEN INNOVATIONEN HERVOR“

Geschäftsmodelle

mit Zukunft

8-9

INTERN

Auszeichnungen

Ethik Society & BestPractice

10-11

INTERN

Success Storys

12-14

KOMMENTAR

VATM kritisiert verpasste Chance für effiziente Priorisierung und Verzahnung von eigenwirtschaftlichem mit gefördertem Ausbau

15

INTERN

Erfahrungen & Meilensteine

16-17

FACHBEITRAG

NEUER MOBILFUNKSTANDARD BIETET GROSSE CHANCEN FÜR DIE TELEKOMMUNIKATION

Innovationsmotor 5G

18-19

Impressum

Herausgeber: Thomas Pfoertner, Interim Management für Wachstum und innovation

E-Mail: consulting@pfoertner-net.de

Anschrift: Wallbergstraße 2, 85635 Höhenkirchen-Siegertsbrunn

Telefon: +49 1577 88 56 451

www.pfoertner-net.de

Bilder: Pixabay, Roll, Fotografie: Michael Kayser

GOLDGRÄBERSTIMMUNG BEIM GLASFASERAUSBAU

FACHBEITRAG

Open Access: Regulierungstechnisch eine Sackgasse?

Der Highspeed-Internetausbau mit Glasfaser bis ins Haus nimmt endlich Fahrt auf. Während die etablierten Netzbetreiber ihr Engagement in diesem Zuge deutlich steigern, tauchen neue Akteure im Markt auf – nicht zuletzt getrieben durch die großen finanziellen Mittelzuflüsse aus Fördertöpfen und von privaten Investoren. Finanzkonzerne wie Versicherungen und Fondsanbieter haben das Thema Infrastruktur für sich entdeckt. Vorteil dieser Geldanlage ist, dass die Bürger, deren Renten und Sparanlagen angelegt werden, indirekt an der Infrastruktur beteiligt werden. Im ganzen Land ist derzeit eine große Goldgräberstimmung zu beobachten, bei der die Netzbetreiber um die Gunst der Kommunen buhlen. Dahinter steht das Ziel, möglichst viele Haushalte ans eigene Netz anzuschließen, um eine flächendeckende Versorgung zu erreichen und das Netz als Ganzes effizient betreiben zu können. Warum also sollte man, so könnte man fragen, öffentliche Gelder in den Glasfaserausbau stecken, wenn es doch genügend Interessenten gibt, die privates Geld zu investieren bereit sind?

Open Access: ja, aber...

Bis 2028 sollen insgesamt 44 Mio. Haushalte über einen Glasfaseranschluss (FTTH – Fiber to the Home) verfügen, womit auch dem Thema Open Access (OA) neue Bedeutung zukommt. In der Praxis bedeutet dies, dass Netzbetreiber als Gegenleistung für die Fördermittel der EU auch anderen Serviceanbietern Zugang zu ihrer Infrastruktur gewähren müssen. Dann also doch lieber öffentliches Geld einsetzen zum Wohle des Wettbewerbs? In der Vergangenheit wurde

Wettbewerb in der Telekommunikation dadurch erreicht, dass man der Deutschen Telekom als privatrechtlichem Nachfolger der ehemaligen Bundesbehörde das Kupfernetz zwar monopolistisch, aber unter strengen Auflagen überließ. Vor allem bedeutete dies, dass die „letzte Meile“, die Kupferdoppelader in jede

Wohnung, zu einem festgelegten Preis anderen Mitbewerbern überlassen werden musste. Dadurch hatten die Kunden in der Regel die Wahl zwischen verschiedenen Service Providern unabhängig von der physischen Leitung. Dies funktionierte so lange einigermaßen gut, bis man zum Überschreiten der 50-Mbit/s-Grenze neben der Glasfaser bis zu den Schaltkästen am Straßenrand (FTTC – Fiber to the Curb) auf der letzten Meile Kupferleitung die Vectoring-Technik einführte.

Eine physische Entbündelung der einzelnen Teilnehmeranschlussleitungen war damit nicht mehr möglich. Um den Wettbewerb zu sichern, brauchte es einen anderen Ansatz.

Dann kam Bitstream Access

Mit Bitstream Access (BSA) wurde schließlich ein Verfahren definiert, bei dem einem Wettbewerber die Datenströme der von ihm versorgten Endkunden übergeben wurden. Damit war es wieder möglich, auf einer einzigen Netzinfrastruktur verschiedene Service Provider in Wettbewerb treten zu lassen, die verschiedene Dienste wie Telefonie (Sprache), Internet, E-Mail, Cloud-Speicher, IPTV und mehr anboten. Bei VDSL wurde BSA einigermaßen gut angenommen und führte immerhin dazu, dass auch in Gebieten, in denen der FTTC-Ausbau von regionalen Anbietern vorangetrieben wurde, die Serviceprodukte der wichtigsten großen Anbieter zur Auswahl standen. Bei FTTH regt sich Unmut in Sachen Open Access vor allem dort, wo diese Wahlmöglichkeit bei der Ak-

quise versprochen, aber nicht geliefert wurde. Dabei macht es in der Praxis keinen Unterschied, ob gefördert unter der Auflage des Open Access ausgebaut wurde oder eigenwirtschaftlich ohne diese rechtliche Auflage. Im Gegensatz zum Zugang zur alten Kupferleitung werden bei Open Access nicht nur BSA, sondern auch andere Zugangsmöglichkeiten gefordert. Zudem hat man auf eine funktionierende Preisregulierung verzichtet. Leider trifft dies vor allem ländliche Bereiche, wo die Baukosten je angeschlossenem Haushalt hoch sind, während in dicht besiedelten städtischen Gebieten oft mehrere Netzbetreiber gleichzeitig bauen. De facto wurde so durch übertriebene Anforderungen und fehlende Regulierungsdetails eine wenig praxistaugliche Situation geschaffen. Die Rechnung für all das zahlt am Ende der Kunde. Wettbewerb unter den Netzbetreibern gibt es primär überregional in der Frage, wer in welcher Kommune ausbaut. Danach und für den einzelnen Verbraucher gibt es dann oft nur ein einziges Serviceangebot.

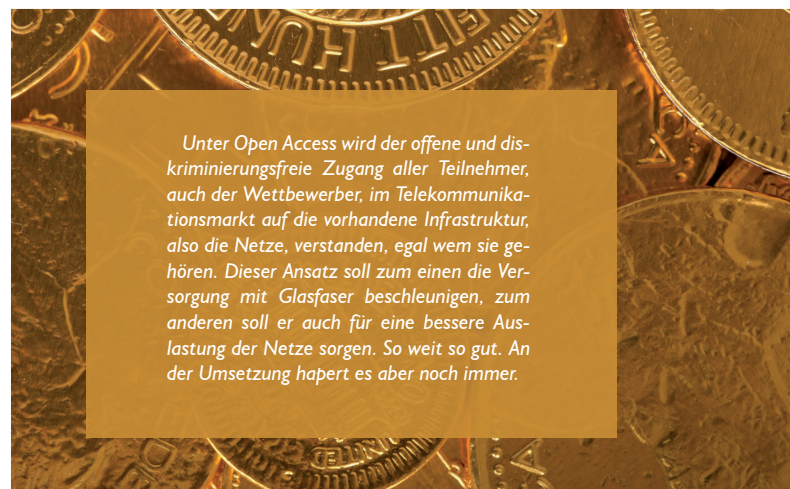
Bekanntnis zu Open Access

Dabei ließe sich Open Access auch anders erreichen: etwa durch geeignete Auflagen der Kommunen. Nur wenige Netzbetreiber bauen ohne Vereinbarung mit der Kommune, also nach dem Telekommunikationsgesetz (TKG), weil dies sehr langwierig ist. Damit haben die Kommunen einen wichtigen Hebel, den es zu nutzen gilt, statt ihn auszuschalten. Einige Netzbetreiber bekennen sich auch bei eigenwirtschaftlichem Ausbau zu Open Access, um dem Interesse der Endkunden entgegenzukommen und ihr Angebot in den Verhandlungen mit den Kommunen attraktiv zu machen. Wenn die Ausschreibungen jedoch rein auf den günstigsten Preis abzielen, treibt das die Zahlung an die Kommunen und damit auch die Kosten für die Nutzer in die Höhe. In diesem Fall wird zwar Open Access formal gewährt als verpflichtendes Angebot. Gleichzeitig aber werden Konditionen festgelegt, die diese Angebote weitgehend unattraktiv machen, so dass es für die Endkunden bei monopolistischen Angeboten bleibt. Diese Mechanismen, mit denen trotz Auflagen Wettbewerber ferngehalten werden sollen, erinnern stark an den Bahnverkehr. Auch hier hat man formal Wettbewerb im Fernverkehr geschaf-

fen und den Markt für alternative Verkehrsunternehmen geöffnet. Allerdings hat die Deutsche Bahn als Betreiber des Netzes vielfältige Möglichkeiten, diese Wettbewerber zu behindern.

Trennung von Netz und Service?

Vordergründig verbessern ließe sich die Situation, indem man den eigenwirtschaftlichen Ausbau unterbindet und die Förderung gezielt zur schärferen, praxisgerechteren Durchsetzung des Open Access nutzt. Heute hat jedoch der Verbraucher selbst im geförderten Ausbau in der Regel oft keine Wahlmöglichkeit, da der Zugang für Wettbewerber verzögert oder preislich unattraktiv gemacht wird. Die komplexen Vorgaben zum Open Access erleichtern hier, was sie eigentlich verhindern sollten. Anders sähe dies aus, wenn sich die Kommunen stärker für die eigenen Bürger ins Zeug legten und bei der Vertragsgestaltung den Wettbewerb unter Service Providern auf einem einzelnen zu bauenden Glasfasernetz gezielt fordern und einfordern würden. Vor allem jenseits der größeren Städte scheinen viele jedoch genau damit überfordert zu sein. Es ist also heute so, dass man beim Netzbau zwar theoretisch Wettbewerb und Markt hat, was private Investoren anlockt und öffentliches Geld spart. Aufgrund der mangelhaften praktischen Umsetzung aber wird der Markt auf Serviceebene langfristig ausgeschaltet – und zwar sowohl im geförderten als auch im eigenwirtschaftlichen Ausbau. Vielleicht bräuchte es eine Trennung von Netz und Service, die ein Stückweit der heutigen Situation ähneln würde, in der die Telekom zwar das Kupfernetz betreibt, dies aber unter strengen Auflagen und quasi in hoheitlichem Auftrag.



Unter Open Access wird der offene und diskriminierungsfreie Zugang aller Teilnehmer, auch der Wettbewerber, im Telekommunikationsmarkt auf die vorhandene Infrastruktur, also die Netze, verstanden, egal wem sie gehören. Dieser Ansatz soll zum einen die Versorgung mit Glasfaser beschleunigen, zum anderen soll er auch für eine bessere Auslastung der Netze sorgen. So weit so gut. An der Umsetzung hapert es aber noch immer.

ORIENTIERUNG IN DER DIGITALEN TRANS- FORMATION

Wie Unternehmen die Bandbreite und Komplexität der Digitalisierung richtig nutzen

Digitalisierung als bestimmender Trend in der Wirtschaft wird häufig als Bedrohung empfunden. Aus unternehmerischer Sicht bietet sie jedoch enorme Chancen, sich zukunftsorientiert aufzustellen. Obwohl diese Erkenntnis mittlerweile in den meisten Unternehmen angekommen ist, ist die Thematik so vielschichtig und komplex, dass die Umsetzung vielen noch schwer fällt.

Die übliche Definition der digitalen Transformation als intensive Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik im Sinne des Geschäftsinteresses verdeutlicht ihre Komplexität: Digitalisierung ist ein übergeordnetes Thema, das viele verschiedene Aspekte einschließt und miteinander verbindet – darunter Industrie 4.0, Big Data, Cloud Computing, Social Media, BringYourOwnDevice (BYOD), Mobile Enterprise und Internet-of-Things (IoT). Gleichzeitig ermöglicht sie aber auch eine geschäftsorientierte Analyse und reduziert die Gefahr einer Technologiefokussierung. Unternehmen, die die Vorteile der Digitalisierung für sich nutzen wollen, sollten in einem ersten Strukturierungsansatz die Geschäftsprozesse und den Geschäftsgegenstand digitalisieren.

Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse geht es einerseits um die informationstechnisch verstärkte Umsetzung und Automatisierung der aktuellen und optimierten Prozesslandschaft. Andererseits sind hier auch Prozessveränderungen wie die Einführung neuer Vorgehensweisen, Standardisierung und Outsourcing einzubeziehen. ERP- und CRM-Module können die Qualität und die Verfügbarkeit von Daten verbessern, während branchenübliche Funktionen durch

Standardprodukte abgedeckt und in der Cloud bereitgestellt werden können. So werden eigene Ressourcen frei für spezifische, differenzierende Funktionen. Weitere typische Beispiele für Prozessoptimierungen durch Digitalisierung sind die durchgängige Erfassung von Produktdaten, die Automatisierung von Fertigungsschritten oder in Bestellprozessen bei Zulieferern, die Einführung vernetzter (Industrie 4.0) neuer Prozesstechniken (3D-Druck) sowie die direkte Anbindung des Außendienstes an Lagerhaltung und Produktion. Auf Basis datenbasierter und automatisierter Prozesse kann dann auch über erweiterte Website-Funktionalitäten oder mobile Apps für den Vertrieb oder direkt für den Kunden (Self-Service) nachgedacht werden. Ohne diese Kopplung verpufft diese Investition zumeist.

Digitalisierung des Geschäftsgegenstands

Der sehr abstrakt klingende Begriff des Geschäftsgegenstandes wurde hier bewusst gewählt – als Zusammenfassung und Generalisierung der Aspekte Produkt, Dienstleistung und Geschäftsmodell. Produkte, die die Bedürfnisse von Kunden befriedigen sollen, lassen sich mitunter durch digitale Technologien verbessern oder günstiger herstellen. Die Digitalisierung verändert nicht nur Prozesse in Unternehmen, sondern auch die Bedürfnisse der Kunden – insbesondere dann, wenn

sie zur Generation der Digital Natives zählen. Gegebenenfalls werden völlig andere Produkte den sich ändernden Rahmenbedingungen viel eher gerecht. Das Bedürfnis, private Momente bildlich festzuhalten und zu teilen, wurde früher durch Einkleben von Fotos in leere Alben erfüllt. Heute werden digital erstellte Fotobücher, Online-Alben oder Social-Media-Plattformen genutzt. Auch Dienstleistungen haben natürlich die Kundenwünsche zu erfüllen – sie werden oft separat betrachtet und spielen in der digitalen Transformation eine besondere Rolle. Sie können das Produkt über den gesamten Lebenszyklus (Customer Journey) ergänzen, also vor, während und nach dem Kauf. Damit wird ein erweitertes Kundenerlebnis geschaffen und eine erhöhte Kundenbindung erzielt. Besondere begleitende Dienstleistungen können zum Alleinstellungsmerkmal in reifen Märkten mit austauschbaren Produkten werden und Premiumangebote schaffen. Sie können das Produkt andererseits auch ersetzen, wenn beispielsweise nicht mehr Autos vermarktet werden, sondern Mobilität. Digitale Techniken und die Vernetzung mit Kunden und Geschäftspartnern spielen bei der Gestaltung neuer Dienstleistungen eine besondere Rolle und eröffnen völlig neue Möglichkeiten. Diese gehen oft über eine effizientere Produkterstellung oder ergänzende Dienstleistungen hinaus. Unternehmen sollten bestehende Geschäftsmodelle mit diesem Ansatz hinterfragen. Die Variationsmöglichkeiten umfassen neue Kundenbedürfnisse, Kundensegmente und Veränderungen in der Wertschöpfungskette bis hin zu neuen Ertragsmodellen. Die Ergebnisse aus der Analyse der Geschäftsprozesse und dem Produkt- und Serviceportfolio fließen mit ein und können als vorbereitende Schritte und Tests neu entwickelter Geschäftsmodelle dienen.

Fokus Daten

Mit dieser aufgezeigten Differenzierung der internen Geschäftsprozesse und des außenwirksamen Geschäftsgegenstandes werden in der Regel die Ansatzpunkte für die digitale Transformation gut erfasst. In der Praxis bleibt man dabei sehr nahe am aktuellen Stand. Der Tunnelblick lässt uns auf inkrementelle Verbesserungsmöglichkeiten fokussieren, während disruptive Veränderungen ausgeblendet werden. Dieser Effekt ist in der Psychologie und Kommunikationswissenschaft gut bekannt und kann beispielsweise durch Reframing vermieden werden. In diesem Fall ist es hilfreich, sich aus der realen Welt in die Daten-

welt zu begeben und das Geschäft mal durch eine Datenbrille zu betrachten:

- *Wo fallen Daten an, die an anderer Stelle, auch außerhalb des eigenen Unternehmens, wertvoll sein können?*
- *Wo können Prozessschritte durch zusätzliche Informationen verbessert oder gar ersetzt werden?*
- *Wo können durch Datenverarbeitung Dinge vereinfacht oder abgekürzt werden – etwa durch Simulation und virtuelle Prototypen?*

Gerade in etablierten, erfolgreichen Unternehmen sind Wissen, Erfahrung und Fachkunde von enormem Wert, aber noch fehlt es vielen an der systematischen Erfassung, Verarbeitung, Nutzung und Monetarisierung. Die Ergebnisse einer datenfokussierten Analyse werden deutlich von den üblichen inkrementellen Veränderungen abweichen. Ihr Wert ist umso höher einzuschätzen. Im Extremfall wird das vordergründige, bisherige Produkt zum Beiwerk, das ganz oder teilweise durch Partner erbracht wird, wie beispielsweise bei Uber, Airbnb und Tesla.

Digitalisierung als Schlüssel für die geschäftliche Weiterentwicklung

Eine sinnvolle Strukturierung der digitalen Transformation macht die Priorität des Geschäfts vor der Technologie deutlich. Sie zeigt aber auch die wachsende Bedeutung der Technologie in ihrer maximalen Breite als Schlüssel für die geschäftliche Weiterentwicklung. Geeignete Ansatzpunkte für die eigene digitale Transformation werden mit einer klaren Struktur gefunden. Die Ansätze müssen nun noch priorisiert, in einer passenden Strategie geplant und schließlich umgesetzt werden. Eine solche Planung erfordert ein sehr breites Wissen und zugleich zeitlichen wie gedanklichen Freiraum, was aufgrund der Knappheit wertvoller Ressourcen innerhalb des Unternehmens oft schwer bereitgestellt werden kann. Die Vorteile liegen auf der Hand: maximale Effektivität für Investitionen, Veränderung in kleinen zusammenhängenden Schritten, frühe erste Erfolge, äußerst zielgerichteter Einsatz schwer verfügbarer Spezialisten und die Vermeidung des Tunnelblicks. Wesentliche Anforderungen eines erfolgreichen Change Managements werden damit erfüllt.

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.

„NUR ECHTE MEHRWERTE BRINGEN INNOVATIONEN HERVOR“



Geschäftsmodelle mit Zukunft

Interview mit Thomas Pförtner



PT: Herr Pförtner, Innovationen sind der wichtigste Treiber von Erfolg. Viele Unternehmen versuchen deshalb, Innovationen bewusst und proaktiv voranzubringen. 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 unter dem Begriff VUCA zusammengefasst wird. Es bedarf einer Mindesteindringtiefe, 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 beiläufig 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 Bezahlfunktion 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 Bezahlfunktion 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 Bezahlfunktion 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 Telekommunikationsbranche wurden im Festnetz vor einigen Jahren sehr erfolgreiche Mehrwertdienste eingeführt, darunter der Abstimmungsservices „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

Auszeichnung

Member der Ethik Society

Der Münchner Projekt- und Interim Manager Thomas Pfortner wurde für seine ethische Unternehmensausrichtung und die Prinzipien ehrbaren Kaufmannstums ausgezeichnet und in die Ethik Society aufgenommen. Der IT-Profi darf sich künftig als „Member der Ethik Society“ ausweisen und gehört somit zum Kreis derer, die sich im Rahmen der Ethik Society politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich und persönlich mit den Themen Integrität, Ethik und nachhaltiges Wirtschaften beschäftigen.



Neben dem Wissenstransfer und Austausch mit den anderen Akteuren in der Ethik Society, die sich ebenfalls ethischen Business-Grundsätzen verpflichtet fühlen, möchte Thomas Pfortner so auch zu einer politischen und gesellschaftlichen Debatte rund um dieses wichtige Thema beitragen und sowohl regional als auch national mit dafür sorgen, dass ethische Grundsätze im Business, insbesondere in der Telekommunikations- und IT-Branche, mehr Gewicht bekommen.

„Digitalisierung und Business Development haben sehr viel mit persönlicher Verantwortung und Integrität zu tun. Kundenbeziehungen, Mitarbeiterbeziehungen und technische Prozesse verschwimmen immer mehr und bilden Schnittstellen. Diese sozial, ethisch, nachhaltig, technikfolgenabschätzend und verantwortungsbewusst mit Leben zu füllen, ist die Aufgabe jedes modernen Managers“, erklärt Thomas Pfortner. Deswegen wirke er gerne und mit Stolz in der Ethik Society mit. In Sachen Integrität und Ethik wolle er Vorreiter sein und anderen ein Beispiel geben.

„Wir freuen uns, dass wir den erfahrenen Projektmanager Thomas Pfortner als wegweisende Persönlichkeit als Member der Ethik Society haben gewinnen und auszeichnen können“, erklärt Jürgen Linsenmaier, Initiator der Ethik Society. Mit ihm habe die Gemein-

schaft einen wichtigen Partner gewonnen, der glaubhaft für Ethik einstehe und der mit seinem Ansatz in der Welt des Projektmanagements in der Telekommunikations- und IT-Branche viel für die Ethik Society, ethisches Wirtschaften und Denken im Allgemeinen sowie die Entwicklung allgemeiner ethischer Grundsätze im Besonderen bewirken könne.

„Das Thema Ethik ist in vielen Chefetagen, Unternehmensköpfen und gesellschaftlichen Gruppierungen angekommen“, sagt Jürgen Linsenmaier, der als Vortragsredner und Nachhaltigkeitsexperte Unternehmen rund um die Themen Reputation und Nachhaltigkeit berät und begleitet. Er ist der Ideengeber für die Ethik Society, mit der er „eine lebendige Plattform des Austauschs und der Begegnung“ geschaffen hat.

Wirtschaft & Ethik

Weitere Infos unter:
[www. https://wirtschaft-und-ethik.com/](https://wirtschaft-und-ethik.com/)

Best99 Premium Experts



Der Münchner IT- und Business-Development-Experte Thomas Pförtner wurde als neues Mitglied in die Expertengemeinschaft „Best99 Premium Experts“ aufgenommen. Die Expertengemeinschaft setzt als einzige im deutschsprachigen Raum rund 20 Qualifikationskriterien voraus, bevor ein Mitglied in den auf 99 Personen begrenzten Kreis aufgenommen wird. Sie sollen in der Expertengemeinschaft einen interdisziplinären, intellektuellen und kontroversen Diskurs genauso ermöglichen wie einen fachlichen Austausch unter Wirtschaftsakteuren, die sich besonders hohe Qualifikationsstandards auf die Fahnen schreiben.

„Thomas Pförtner steht wie kein Zweiter für Wachstum durch Technologie sowie die ethische und strategische Verbindung von Menschen, Routinen und Innovationen. Als Projekt- und Interim Manager denkt er ganzheitlich, universell und strategisch. Insbesondere in der IT- und Telekommunikationsbranche ist seine Kompetenz im Führen von Teams sowie seine internationale Erfahrung gefragt. Wenn es um nachhaltiges Wachstum geht, ist er exzellent. In der Branche gilt er als praxisnaher Insider mit Pioniergeist“, ehrt Falk S. Al-Omary den Projekt- und Interim Manager. Al-Omary hat die Expertengemeinschaft Best99 ins Leben gerufen und entwickelt diese ständig weiter.

„Mit Thomas Pförtner haben wir eine Persönlichkeit gewonnen, die sich international einen Namen gemacht hat und die sowohl über einmalige Erfahrungen als auch eine herausragende Expertise verfügt. Seine Gedanken zu den Themen Innovation, IT-Management und Digitalisierung sowie bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder sind mehr als bloße Impulse. Sie sorgen für echten Fortschritt mit Nutzwert – für die Unternehmen, die Mitarbeiter, die Kunden und den gesamten Wertschöpfungsprozess. Gerne und mit Stolz haben wir Thomas Pförtner deswegen das Gütesiegel ‚Best99 Premium Expert‘ verliehen“, erklärt Falk S. Al-Omary.

Neben der Auszeichnung als „Best99 Premium Expert“ wird Thomas Pförtner zukünftig regelmäßig auf der Plattform www.chefsache24.de publizieren. „Wir legen Wert darauf, dass unsere Mitglieder ihre besondere Expertise teilen und mit ihrem Wissen die Best99-Expertengemeinschaft zu einem führenden Think Tank für Business-Wissen, Management, Karriere und Führung entwickeln“, so Al-Omary. Alle Experten, die mit dem Qualitätssiegel „Best99 Premium Expert“ ausgezeichnet sind, stehen auch als Vortragsredner, Trainer, Berater oder Mentor zur Verfügung. „Wissensvermittlung braucht objektive Qualität, persönliches Format, nachgewiesene Fach- und Methodenkompetenz sowie langjährige praktische Erfahrung. Das alles zusammen macht einen echten Experten aus.“



Weitere Infos unter:
[www. https://chefsache24.de/](https://chefsache24.de/)

SUCCESS STORYS

Innovation

Innovation ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. Das gilt allerdings nur dann, wenn der Kunde von der Innovation spürbar profitiert und einen Mehrwert für sich erkennt. Gelingt das nicht, ist Innovation reine Selbstbeschäftigung.

Customer Expirience

Glückliche Kunden sind die Basis jeden Geschäftserfolges. Dieser Geschäftserfolg bedingt eine technisch funktionierende und menschlich harmonisierende Infrastruktur in allen Teilen eines Unternehmens. Jedes Projekt muss, um ein gutes Projekt zu sein, der maximalen Kundenzufriedenheit dienen.

New Business

Die Geschäftsmodelle der Zukunft sind digital und bedingen mehr denn je eine starke Vernetzung mit einer starken Infrastruktur. Schnittstellen, Partnerschaft, KI und Big Data sind dabei nur die technischen Aspekte. Die Hauptsache auch in einer digitalen Welt bleiben aber Menschlichkeit, Kooperation und Verständnis.

Innovation

Mission:

Thomas Pfortner im Business Development in einer Geschäftseinheit der Siemens AG für Abrechnungssysteme in der Telekommunikation.

Leitsatz:

„Spezialisten sind Spezialisten. Sie sprechen oft eine eigene Sprache. Diese ist nicht immer kompatibel mit denen anderer Spezialisten und schon gar nicht mit der von Laien. Universalisten müssen in der Lage sein, mit Spezialisten verschiedener Fachbereiche zu kommunizieren und gelegentlich zu übersetzen. Thomas Pfortner übersetzt Techniksprache und Finanzsprache und umgekehrt. Das brachte die Lösung.“

Ausgangslage:

Bei Mobilfunkunternehmen gibt zwei zentrale Abteilungen: die Netztechnik, die für den Service sorgt (Telefon- und Datenverbindungen), und die Finanzabteilung, die sich um die Zahlen (Verträge und Abrechnung) kümmert. Dieses Zusammenspiel ist bei Vertragskunden weniger ein Thema, sehr wohl aber bei Prepaid-Kunden. Denn: Bei Prepaid-Kunden müssen die Zahlen in Echtzeit von der Netztechnik überwacht werden, um die Verbindungen bei verbrauchten Guthaben sofort kappen zu können.

Herausforderung:

Die Netztechnik übernahm für die Kunden scheinbar die Abrechnung, indem sie die Nutzungsdaten mit dem jeweiligen Tarif bewertete und einen Kontostand führte. Tatsächlich erfolgte aber die buchhalterische Bearbeitung nicht nur für Vertrags-, sondern auch für Prepaid-Kunden erst in der Finanzabteilung. Dadurch entstanden drei Probleme: Prepaidkunden fehlte komplett das „mobile Bezahlen“ von Drittleistungen wie SMS-Dienste für Wetterbericht, Lottozahlen, Horoskope. Vertragskunden waren mitunter am Monatsende von der Rechnung überrascht. Die Zahlen der Prepaid-Kunden wurden doppelt bearbeitet: erst in der Netztechnik, dann in der Finanzabteilung.

Projektaufgabe:

Die drei Probleme sollten gelöst werden. Zugleich sollte sich der Service verbessern und die Schnittstellen sollten sich minimieren. Zudem sollten drei Vorteile erreicht werden: Auch Prepaid-Kunden können das „mobile Bezahlen“ nutzen. Das Betrugsrisiko bei Vertragskunden sinkt, das Vertrauen in das „mobile Bezahlen“ steigt. Aufwand und Kosten für die Abrechnung sinken. Besondere Anforderungen und Fragestel-

SIEMENS

Thomas Pfortner war viele Jahre lang bei Siemens beschäftigt. Er hat dort zahlreiche Projekte geleitet und sein Können als Innovator unter Beweis gestellt. Wie einfach manchmal Innovation sein kann und wie wertvoll diese zugleich für den Auftraggeber und/oder dessen Kunden wird, zeigt die folgende Success Story.

lungen. Die Finanzabteilung vertraute der Preisberechnung der Netztechnik nicht. Daraus folgte: kein Vertrauen, keine Datenübernahme. Für uns als Anbieter der Prepaid-Systeme hieß das: kein Verkauf der neuen Funktion „mobiles Bezahlen“. Die Folge: höhere Kosten durch doppelte Abrechnung und ein schlechteres Leistungsangebot für die Kunden. Die Herausforderung bestand nun darin, den Entscheidern der Finanzabteilung die bereits bestehende und technisch einwandfreie Lösung aus der Netztechnik zu „verkaufen“.

Lösung:

Die Netztechnik bekam alle Tarife, auch für Drittleistungen, und lieferte der Finanzabteilung dafür die fertigen Abrechnungsdaten. Es brauchte aber eine Erklärung und Begründung. Die fand sich in den Grundlagen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB). Diese sind weltweit anerkannt und akzeptiert. Mit dem Stempel „GoB-konform“ für unser Prepaid-System bekämen wir eine intelligente, schnelle und extrem günstige Lösung. Mit diesem höchsten Qualitätssiegel durch unseren „buchhalterischen Kunstgriff“ würde die Finanzabteilung den Zahlen der Netztechnik vertrauen. Die künstliche Hürde wäre überwunden. Das war die deutlich einfachste Lösung, die sich zudem von den komplizierten Empfehlungen der großen Beraterfirmen unterschied. Die hatten eigene Empfehlungen zur Neu-Implementierung oder des Systemumbaus gemacht, die sich aus unserer Sicht aber als zu teuer, zu langwierig und vor allem unnötig erwiesen.

Nachhaltigkeit:

Die unterschiedlichen Sprachwelten von Netztechnik und Finanzwelten wurden überwunden. Es wuchs Verständnis und Vertrauen. Innerhalb kürzester Zeit schmückte das Zertifikat „GoB-konform“ unser Prepaid-System. Die Zahlen aus der Netztechnik konnten direkt von der Finanzabteilung zur Abrechnung genutzt werden. Jahre später fragte mich ein junger Produktmanager verständnislos, warum immer noch in den Erhalt der „GoB“-Zertifizierung investiert werde. Ein Vertriebskollege versicherte ihm, dass dieses Geld bestens angelegt sei. Die „GoB“-Zertifizierung ist immer noch ein absolutes Alleinstellungsmerkmal und wird von den Kunden sehr geschätzt.

Fazit:

Im Einfachen liegt nicht selten die intelligenteste Lösung. Kompliziert kann jeder.



unitymedia

Customer Experience

Thomas Pfortner hat mehrere Projekte für die Unitymedia erfolgreich geleitet und abgeschlossen. Technik, Organisation, Management, Recht, Koordination, Effektivität, Effizienz und Problemlösungskompetenz verschmelzen bei komplexen Projekten zu einer Gesamtherausforderung, die es im Sinne des Auftraggebers und letztlich dessen Kunden zu bestehen gilt. In der folgenden Success Story zeigt sich, was Customer Experience wirklich bedeutet und wie komplex es manchmal ist, diese positiv zu gestalten.

Mission:

Die Unitymedia investierte stark in die Aufrüstung und vor allem Optimierung ihres Breitbandnetzes, die Thomas Pfortner als Projektleiter verantwortete.

Leitsatz:

„Innovation ist nicht immer etwas völlig Neues. Innovation ist, wenn sich der Zustand für den Kunden spürbar und messbar verbessert.“

Ausgangslage:

Gerade bei großen älteren Breitbandkabelanlagen, die mehrere hundert Wohneinheiten versorgen, sinken Qualität und Stabilität der Versorgung mitunter dramatisch ab. Das kann zu aufwändigen Entstörungseinsätzen führen.

Herausforderung:

Das Projekt erforderte maximale Querschnittskompetenz – thematisch von Verwaltung über Tiefbau bis Netztechnik, kommunikativ von Kunden über Techniker bis zum Management, inhaltlich vertrieblisch, technisch, juristisch und strategisch. Gefragt war auch die ganze Bandbreite der menschlichen Kommunikation und Interaktion. Technische Komplexitätsbewältigung und menschliches Fingerspitzengefühl zeigen sich zum Beispiel dann, wenn vor Ort aufgrund eines nicht vorhersehbaren technischen Defektes kurz vor Anpfiff eines Länderspiels an einem Freitagabend plötzlich 300 Haushalte ohne Fernsehen und Internet sind und schnell eine Lösung gefunden werden muss, weil es an vielen Stellen eskaliert. Diese Art Herausforderung geriet bei UnityMedia bisweilen zur Routine.

Projektaufgabe:

Ziel des Projektes war, große störanfällige Anlagen zu identifizieren und in mehrere kleinere und einfachere umzubauen, um vielen Kunden zu neuem Internet- und Fernsehglück zu verhelfen. Der Anspruch: beste Datenraten für Kabelnetzkunden und Probleme wie oben beschrieben kurzfristig nachhaltig zu lösen und mittelfristig zu vermeiden.

Besondere Anforderungen und Fragestellungen:

Bei mehr als 600 Baumaßnahmen in drei Bundesländern und vielen unterschiedlichen Beteiligten und Gewerken war

es absolut notwendig, den genauen Überblick darüber zu behalten, wo jede einzelne Breitbandkabelanlage steht, wo der dringendste Handlungsbedarf besteht und wie, wo und wann am effizientesten umgebaut werden kann, um einen kontinuierlichen Fortschritt sicherzustellen und die knappen Ressourcen optimal zu nutzen – bei maximal effizienter Zielerreichung. Nach Anlaufen des Projektes im Jahr 2018 waren im Jahr 2019 300 neue Anlagen fertigzustellen, inklusive Netz- und Bauplanung, kommunalen Genehmigungszeiten, komplettem Tiefbau, Umbau der häuslichen Breitbandkabelanlage und Herstellung bester Signalqualität für alle Endkunden.

Lösung:

Die Lösung war das Projekt an sich beziehungsweise dessen Steuerung und Koordination: Analyse, Reporting, Controlling, strikte Ressourcenplanung über Klärung bautechnischer Widrigkeiten, Portfoliomanagement bis hin zum Eskalationsmanagement – alles erforderte ständige Präsenz und permanenten Interessenausgleich. Das galt insbesondere für die Steuerung der verschiedenen Maßnahmen über die verschiedenen Bauphasen hinweg. Es bedurfte einer zentralen Anlauf- und Verantwortungsstelle.

Nachhaltigkeit:

- Das Projekt konnte nachhaltig gelöst werden. Dabei wurden folgende Resultate erzielt:
- Mehr als 20.000 glückliche Endkunden mit einer deutlich verbesserten Versorgung, teilweise erstmals seit Jahren störungsfrei
- Das geplante Ziel von eigentlich 300 geplanten Anlagen um 10 Prozent übertroffen

Fazit:

Jedes Ziel ist erreichbar, wenn Kompetenz, Ehrgeiz, Fingerspitzengefühl, Schnittstellenkompetenz, Interessenausgleich und Empathie im Spiel sind. Das unterscheidet den Generalisten vom Spezialisten: Er findet Lösungen in der Breite. Kontinuierliche Arbeit im Miteinander zahlt sich aus. Man braucht jedoch die richtige (An)Sprache im Umgang mit den Menschen.

#GLASFASERAUSBAU

Fiberdays 2023: Branche und Politik verständigen sich auf Open-Access-Kurs

Open Access statt Doppelausbau

Mit einem Besucherrekord endeten die Fiberdays 2023 und setzen ihren Wachstumskurs als Leitmesse für den Glasfaserausbau fort. Dabei ist der starke Wettbewerb um Deutschlands Glasfasernetze eines der meistdiskutierten Themen.

Der Wettbewerb um Glasfasernetze, der sich derzeit in sehr starkem Maße auch in einem von der Telekom angedrohten oder tatsächlichen Doppelausbau manifestiert, war eines der meistdiskutierten Themen der diesjährigen Fiberdays. Bundesminister Dr. Volker Wissing appellierte in seiner Keynote an die Branche, die bisherigen Open-Access-Bemühungen weiter auszubauen. Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr stehe zu Open Access und wolle der Dynamik „weiteren Schwung geben“.

Im Rahmen des Open-Access-Panels diskutierten die CEOs führender deutscher Telekommunikationsunternehmen wie Deutsche Glasfaser, Freenet, Vattenfall Eurofiber, Vitroconnect und Telekom kontrovers über die Frage, inwieweit der Glasfaserausbau einer Regulierung bedarf und welche Merkmale marktfähige Open-Access-Lösungen aufweisen müssen. Einig waren sich die CEOs der Glasfaser- und Mobilfunknetzbetreiber über die zunehmende Bedeutung von Open Access für den flächendeckenden Glasfaserausbau und die Notwendigkeit fairer Open-Access-Bedingungen. Die Lösung der Wahl sehen die Panelisten in einer Open-Access-Kooperation auf Basis virtueller Layer-2-Bitstromprodukte.

Neue Open-Access-Vereinbarungen

Im Rahmen der Fiberdays 2023 gaben vier BREKO-Mitglieder den Abschluss von Kooperationsvereinbarungen bekannt. So verkündeten die Unternehmen Vattenfall Eurofiber GmbH und vitroconnect GmbH ihre Partnerschaft. Gemeinsam bringen sie zukünftig den Ausbau von Glasfasernetzen in Berlin voran und

bieten Berliner Bürgerinnen und Bürgern mit Open Access noch mehr Glasfaserangebote verschiedener Provider. Sie wollen dafür sorgen, dass Unternehmen, Behörden und Privatpersonen von schnellen, zuverlässigen und sicheren Internetverbindungen profitieren und die digitale Infrastruktur in Berlin weiter ausgebaut wird.

Auch die Wemag AG-Tochter Wemacom Telekommunikations GmbH und die Stadtwerke Neumünster haben dem im Rahmen der Fiberdays verkündeten Bekenntnis der Branche zu Open Access Taten folgen lassen und einen Kooperationsvertrag unterzeichnet. Die Unternehmen, die in unterschiedlichen Regionen Glasfasernetze aufbauen, gewähren sich gegenseitig Netzzugang, um ihren Kunden mehr Vielfalt zu bieten und die Netzauslastung gegenseitig zu erhöhen.

KPIs für nachhaltigen Glasfaserausbau

Der Bundesverband Breitbandkommunikation (BREKO) und die Stadtwerke Münster erarbeiten gemeinsam mit dem Branchenexperten und Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Jens Böcker einen Ansatz zur Messung von Nachhaltigkeit im Telekommunikationsmarkt. Neun Schlüsselkennzahlen (KPIs) wurden auf den Fiberdays vorgestellt. Kriterien wie Entstörungsbedarf, Mitverlegung bei Bauarbeiten an anderen Versorgungsinfrastrukturen, Netznutzung, Open-Access-Anteil, nachhaltige Finanzierung, Energieeffizienz der TK-Technologien, Verlegungsmethoden, Ressourcenmanagement und klimarelevante Emissionen sollen die Besonderheiten des Aufbaus und der Nutzung digitaler Infrastrukturen aufgreifen und messbar machen. Die Ergebnisse sollen im Rahmen eines Branchenleitfadens zur Verfügung gestellt werden.

Die Fiberdays sind die Leitmesse des Glasfaserausbaus rund um Digitalisierung, digitale Infrastruktur und Glasfaserausbau. Der Bundesverband Breitbandkommunikation (BREKO) präsentiert das Messe- und Kongress-Event für die Telekommunikations- und Digitalbranche einmal jährlich. Der BREKO als führender Glasfaserverband mit über 440 Mitgliedsunternehmen setzt sich für den Wettbewerb im deutschen Telekommunikationsmarkt ein.

Quelle:
Pressemeldung des Bundesverbandes Breitbandkommunikation (BREKO) vom 16. März 2023

Thomas Pförtner kommentiert:

„Der Glasfaserausbau ist in vollem Gange und Zeichen, dass die Förderung einigermaßen funktioniert. Bei den derzeitigen ‚Kabbeleien‘ geht es um doppelten Ausbau, der volkswirtschaftliche Verschwendung ist. Es ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb sich bei Glasfaser noch mehr auf die Serviceebene verlagert, da bei der Qualität und Kapazität von Glasfaser mit dem Access kaum noch Differenzierung bei Privatkundenprodukten möglich ist. Bitstrom hat sich bei FTTC bewährt und neben einem guten Angebot für die Konsumenten vor allem auch einfache, schnelle Wechselverfahren ermöglicht. Will man diesen Markt auch bei FTTH stimulieren, so braucht es weniger und einfachere Standards sowie klarere Regeln für Open Access. Derzeit kapriziert sich die Regulierung auf vielfältige Zugangsarten mit wenig klaren Regeln, was zu oft als Blockade-maßnahme genutzt wird für ein temporäres Netzmonopol oder den unsinnigen Doppelausbau. Insofern braucht es nicht Vielfalt, sondern Harmonisierung und feinfühligere Regulierung, die man nicht dem Elefanten im Raum überlassen sollte. Mit dem BREKO und anderen Verbänden gibt es in Deutschland Plattformen für die Erarbeitung fairer Standards.“



ERFAHRUNGEN...

... sind zeitlose Werte.

*DIPLOM-INGENIEUR
(UNIV.) ELEKTROTECHNIK*

*PROJECT MANAGEMENT
PROFESSIONAL, PMI*

*SOFTWARE-
ENTWICKLER*

*PROJEKTLEITER
IN KUNDENPROJEKTEN
IN AUTOMATISIERUNGS-
UND VERKEHRSTECHNIK*

*BUSINESS DEVELOPEMENT
FÜR DIENSTE,
APPLIKATIONEN UND
ABRECHNUNGS-LÖSUNGEN
IN DER TELEKOMUNIKATION*

*PRODUKTMANAGEMENT
INTERNATIONALE
PROJEKTERFAHRUNG DURCH
MEHRMONATIGE
AUSLANDSAUFENTHALTE*

*FACHLICHE UND DISZIPLINARISCHE
FÜHRUNG
NATIONALER UND
INTERNATIONALER TEAMS*

*PFLEGE VON KUNDENBEZIEHUNGEN
UNTER ANDEREM IN EUROPA,
AFRIKA, MITTLERER OSTEN
UND ASIEN*

*PROJEKTMANGEMENT
(KLASSISCH, SCRUM,
SCALED AGILE,
DISCIPLINED AGILE)*

*INNOVATIONS-MANAGEMENT
(STAGE-GATE-PROZESS,
OPEN-INNOVATION,
COSTUMER JOURNEY MAPPING,
LEAN STARTUP, DESIGN THINKING,
LEAD USER)*

*STRATEGIEENTWICKLUNG
(PORTER, MEWES-STRATEGIE,
BLUE OCEAN)*

*FACHKOMPETENZ
(TELEKOMMUNIKATION,
NETZE, INFRASTRUKTUR,
IT UND DIGITALISIERUNG)*

MEILENSTEINE...

...sind Steine, die man nicht aus dem Weg räumen konnte

1989

Berufseinstieg als Diplom-Ingenieur in der Zentralen Forschung & Entwicklung der Siemens AG – Layout-Optimierung von Halbleitern und Baugruppen – als IT-Pionier erste Arbeiten mit Algorithmen – direkte Begleitung des Produktiveinsatzes beim Kunden

1995

erstes Großprojekt bei Siemens – Entwicklung des Fahrgastinformationssystems für den ICE3

1997

Business Development eines internen Startups im Bereich Mehrwertdienste und Pre-paid-Telefonie – Ergebnis: Startup wurde innerhalb weniger Jahre zum Weltmarktführer mit 1 Mrd. Euro Umsatz

2010

Leitung des Portfolio Managements für Business Support Systeme – Verantwortung für das Produktportfolio, -strategie und -kommunikation

2013

Start in die Selbständigkeit als Interim Manager und Projektmanager sowie als Experte für Wachstum durch Innovation

2014

erstes großes Projekt in der Selbständigkeit – Aufbau eines europäischen Hubs für VoIP-Telefonie mit Sicherheitskonzept nach den Vorgaben der Bundesnetzagentur für die „kritische Infrastruktur“ – Aufbau eines international operierenden Standortes in Frankfurt a.M.

2018

erstes ehrenamtliches Projekt für das internationale Project Management Institute (PMI) als Teilprojektleiter Sponsoring beim PM-Summit 2018 – verstärktes Engagement im Chapter Germany

2019

Fokus Kundennutzen – Steuerung eines Projekts der Kundeninitiative „NewWave“ der Unitymedia zum Ausbau des Bestandsnetzes zum Gigabit-Netz

2021

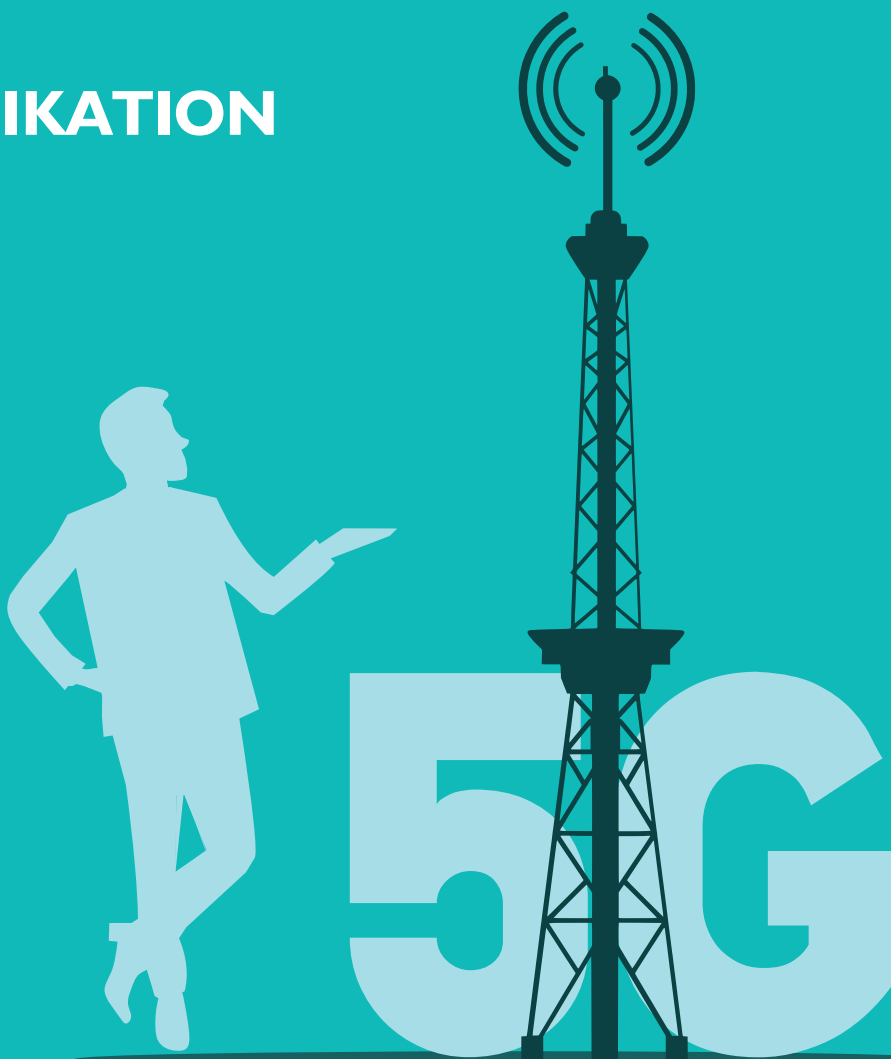
Launch der neuen Website und Aufnahme in die Best99 Premium Experts – regelmäßige Fachveröffentlichungen in Management- und IT/K-Medien als Branchenkenner

Innovationsmotor 5G

5G ist in aller Munde. Der verheißungsvolle neue Kommunikationsstandard begeistert nicht nur potenzielle Anwender, sondern auch und insbesondere die Netzbetreiber, die sich in diesem Kontext vor allem zwei Fragen stellen: die Frage nach der nächsten Killer-Applikation und die Frage nach lukrativen neuen Geschäftsmodellen. Letztere ist angesichts zahlreicher qualitativ neuer Eigenschaften des 5G-Netzes, vor allem aber wegen der Diskrepanz zwischen hohen Investitionen und intensiver Nachfrage einerseits und – aus Sicht der Netzbetreiber – unzureichender Profitabilität andererseits höchst berechtigt. Auf die erste Frage gibt es für die Netzbetreiber keine befriedigende Antwort. Daher ist bei der zweiten Frage dieser Aspekt zu berücksichtigen, um nicht ebenfalls in eine Sackgasse zu führen.

NEUER MOBILFUNK STANDARD BIETET GROSSE CHANCEN FÜR DIE TELEKOMMUNIKATION

Schon Ende der 1990er Jahre stellte sich die Telekommunikationsbranche inklusive aller Branchenverbände angesichts der Einführung des neuen 3G-Netzes höchst intensiv die Frage: „Was wird die neue Killer-Applikation?“ Das UMTS-Forum schien im Jahr 1996 fast schon dafür gegründet worden zu sein, diese Frage zu beantworten. Allein der Erfolg hielt sich in Grenzen: Es blieb bei Sprache, SMS und der Datenverbindung ins Internet. Lediglich in Japan schaffte man mit „i-mode“ die erfolgreiche Etablierung eines spezifischen mobilen Datendienstes. Als Wegbereiter gelten spezifische kulturelle Eigenarten der japanischen Gesellschaft, aber auch die Unterstützung von Geschäften Dritter durch ein einheitliches Abrechnungsmodell für Inhalte. In Europa blieb dieser Erfolg aus, weil man die





kulturellen Unterschiede ignorierte und sich mit der alternativen Technologie WAP mehr auf Inhalte als auf Infrastrukturdienste fokussierte. Selbst moderate Weiterentwicklungen wie ein modernes Messaging-System konnten nicht erfolgreich umgesetzt werden. Was können wir aus der Rückschau für die heutige, sehr ähnliche Situation lernen? Knapp zusammengefasst kann man sagen, dass die dynamische, innovative Welt der Consumer-Anwendungen thematisch zu weit entfernt ist von den Fähigkeiten und der Kultur eines Infrastrukturkonzerns, wie es die Netzbetreiber sind und sein müssen.

Als Apple-Chef Steve Jobs am 9. Januar 2007 das erste iPhone vorstellte, versetzte er die Welt in Staunen und Begeisterung zugleich. Plötzlich schienen ungeahnte Dinge möglich. Und tatsächlich: Smartphones haben die Art und Weise, wie wir kommunizieren, uns organisieren und Dinge recherchieren nachhaltig revolutioniert. Auch wenn das iPhone es zu Beginn gar nicht unterstützte, war es der Geburtshelfer einer völlig neuen Anwendungslandschaft: des 3G-Standards. Dieser bezeichnet das Mobilfunknetz der dritten Generation, auch UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) genannt. Verglichen mit dem 2G-Standard machte das Netz noch einmal deutlich höhere Datenübertragungsraten möglich. Während 2G insbesondere Telefonie und das Versenden von Kurznachrichten förderte, begann das Zeitalter des mobilen Internets erst wirklich mit der dritten Generation. Durch die Funkzugriffstechnik Wideband CDMA (Code Division Multiple Access) ermöglichte UMTS hohe Nutzerzahlen bei gleichzeitig positiver Anwendererfahrung (Customer Experience) und Geschwindigkeiten von zunächst 384 KBit/s, später bis 44 Mbit/s. Schlüssel für die damals neue Netzgeneration waren nicht nur die Bandbreite, sondern auch Latenzen, das Spektrum für eine bessere Abdeckung und die Kapazität. Dies alles wiederum legte den Grundstein für die Entwicklung vieler neuer Applikationen.

Anwendungen wie Napster (1999) beziehungsweise dessen rechtskonformen Nachfolger, Facebook (2004), Google Maps (2005), WhatsApp (2009) und Co sind heute aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Dienste aller Art nutzten die neue Infrastruktur,

um eigene Angebote auf den Markt zu bringen. Anbieter von Over-the-Top-Anwendungen (OTT) griffen auf Standards zurück, um mit ihren eigenen Diensten vorbei an den Geschäftsmodellen und Diensten der Netzbetreiber schnell eine breite Masse von Nutzern zu erreichen.

Wenn also die Frage nach der neuesten Killer-Applikation auch bei 5G mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht aus dem Kreis etablierter Netzbetreiber beantwortet werden wird, dann muss auch die Frage nach neuen Geschäftsmodellen bei anderen Angeboten und Diensten ansetzen. Diskussionen um eine Beteiligung der OTT-Anbieter an den Übertragungskosten weisen in die richtige Richtung. Erfolgsversprechend können sie aber nur unter Anwendung einer optimierten Strategie sein. Der Haken an dieser Diskussion ist, dass sie direkt auf zusätzliche Einnahmen und höhere Profite abzielt. Tatsächlich werden sich neue erfolgreiche Geschäftsmodelle aber nur dann finden lassen, wenn sich die Anbieter auf den Kundennutzen fokussieren und dabei die richtigen Kunden betrachten. Wenn Consumer und deren Bedürfnisse zu weit entfernt sind von der Welt des Netzbetreibers, dann liegen vielleicht die Diensteanbieter schon etwas näher, sind sie doch Mittler zwischen den Verbrauchern und der zugrundeliegenden Infrastruktur. Der Erfolg der Bezahlfunktion im bereits genannten i-mode-System ist ein schlagender Beweis für diese Annahme.

Die Einführung von 4G, auch LTE genannt, half zuletzt, die Betriebskosten zu reduzieren – vor allem durch VoLTE und den möglichen Verzicht auf die Funktionen für leitungsvermittelte Sprachverbindungen im gesamten Kernnetz. Im Gegensatz dazu bietet 5G – ähnlich wie damals 3G/UMTS – signifikant neue Funktionen, die nicht nur neue Dienste ermöglichen, sondern auch neue Anbieter auf den Plan rufen. Da liegt es für Netzbetreiber doch nahe, diese dabei zu unterstützen, attraktive Anwendungen auf den Markt zu bringen, statt sich selbst in dieses Risiko zu stürzen. Dabei lassen sich dann auch die notwendigen Skaleneffekte erreichen und das Risiko begrenzen.

”

„Der Glasfaser-Rollout braucht – wie jede andere neue Technologie – das richtige Geschäftsmodell, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Aktuell entwickeln sich am Markt verschiedene Ansätze zur praktischen Ausgestaltung von Open Access. Gerade in dieser frühen Phase sollte man daher in der Lage sein, technologische und wirtschaftliche Aspekte flexibel zu kombinieren.“

www.pfoertner-net.de

