

Der Produktmanager als Innovator – Herbert Hainer

Erschienen bei NZZ Online am 29.3.2013

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Herbert Hainer hat das Unternehmen adidas kompromisslos auf Innovation getrimmt, inzwischen beschäftigt das Unternehmen rund 46.000 Mitarbeiter. Für seine Leistungen wurde er u.a. zum „Manager des Jahres 2010“ gewählt. Das Bild hier zeigt ihn bei einer Lieblingstätigkeit: der Präsentation einer Innovation, in diesem Fall eine neue Laufschuhtechnologie, die am 07.03.2013 in einer Pressekonferenz vorgestellt wurde.

*„Wer ein erfolgreiches Produkt im Angebot hat, muss eigentlich schon zwei neue Ideen in der Pipeline bereithalten.“
Erich Stamminger, Vorstandsmitglied der adidas AG*

Sämtliche Branchen bekommen es mittlerweile zu spüren: Das heute Erreichte kann morgen schon veraltet sein. Ständig erhöht sich die Geschwindigkeit des Wandels, und die Lebenszyklen der Produkte werden immer kürzer. Ob ein Unternehmen wachsen kann oder stagniert, hängt von der Fähigkeit ab, fortlaufend neue Produkte und Dienstleistungen mit Umsatz- und Ertragspotenzial hervorzubringen.

Eine zentrale Person, die Ideen für neue oder verbesserte Produkte sammelt, bewertet und umsetzt, ist der *Produktmanager*. Weil er Ansprechpartner für viele innovativen Ideen ist, sowohl von innen als auch von aussen, ist er ein entscheidender Wissensträger im Unternehmen.

Wirksame Manager haben erkannt, welche Rolle ein funktionierendes Produktmanagement für die Innovationsprozesse im Unternehmen spielt. Der Produktmanager muss sich als der interne Auftraggeber für neue Produkte und Dienstleistungen verstehen, sozusagen als Unternehmer im Unternehmen: Er bringt nicht nur alle Entscheidungsebenen – also Geschäftsleitung, Vertrieb/Marketing, Entwicklung, Service und Controlling – zusammen, sondern bündelt Ideen, stösst Prozesse an, wickelt Projekte ab, baut Netzwerke auf und knüpft strategische Allianzen.

Problematisch kann es sein, wenn gerade in kleinen und mittleren Unternehmen die Rolle des Produktmanagers vom Inhaber quasi „nebenbei“ erledigt wird. Oft werden dabei Potenziale nicht ausgeschöpft und Chancen bleiben ungenutzt – eine enorme

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Gefahr. Denn Innovation darf nicht den grossen Konzernen überlassen werden. Gerade auch mittelständische Unternehmen können ein effizientes Produktmanagement fest verankern. Wichtig dabei: Weil der Produktmanager der eigentliche Innovator ist, sollte er auch entsprechend freie Hand haben und um-

fassend von der Unternehmensleitung unterstützt werden.

Aufgaben und Denkanstösse:

- Achten Sie auf die Signale des Marktes und auf die Wünsche der Kunden, und überzeugen Sie die Beteiligten von guten Ideen. Die Herausforderung besteht darin, bei aller Kreativität strukturiert und methodisch ans Ziel zu kommen.
- Verankern Sie kontinuierliche Innovation in das Leitbild Ihres Unternehmens. Denn ein Produktmanagement kann immer nur so gut sein, wie es die Innovationskultur im Unternehmen zulässt.