



Online Umfrage zum Produktmanagement

Erhebungszeitraum: Mitte Dezember '24 - Mitte Februar '25
von CAVISIO® - Personalberatung für Produktmanagement

Übersicht

Die Onlineumfrage von CAVISIO® hatte das Ziel, einen Status quo des Produktmanagements in Unternehmen im DACH-Raum in den Jahren 2024/25 zu ermitteln. Mittels strukturiertem Onlinefragebogen wurden über insgesamt 273 im Produktmanagement tätige Personen befragt. Die Fragen drehten sich um die Einordnung und Organisation des Produktmanagements im eigenen Unternehmen, die Zufriedenheit der Produktmanager mit dieser Struktur, generelle Arbeitszufriedenheit und zu Verbesserungsvorschlägen. Die Ergebnisse der Umfrage und Rückschlüsse sind in diesem Bericht beschrieben.

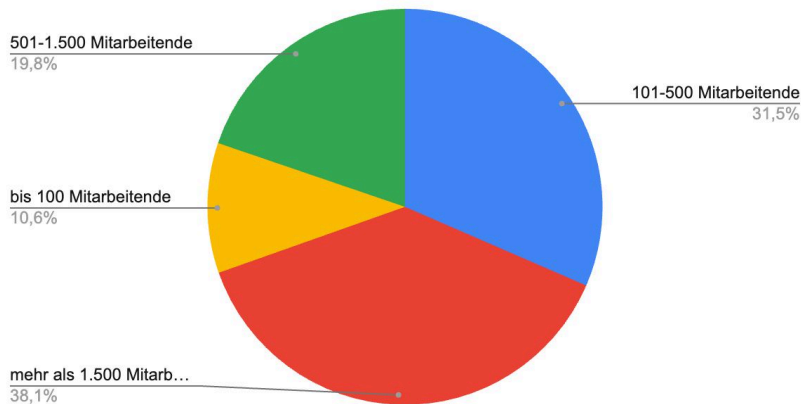
Demographische Angaben zur Stichprobe

CAVISIO® ging es bei dieser Umfrage nicht um eine repräsentative statistische Analyse, sondern um eine Momentaufnahme. Mit einer Teilnehmerzahl von 273 Fach- und Führungskräften aus dem Produktmanagement konnte dennoch eine gute Übersicht und ein breiter Horizont über viele verschiedene Unternehmen abgedeckt werden. Durch die Vermarktung der Mini-Studie über die Netzwerk Kontakte von CAVISIO® auf den Plattformen LinkedIn und XING sind aber dennoch einige Branchen und Segmente stärker repräsentiert als andere. Das liegt u.a. darin begründet, dass CAVISIO® als Personalberatung ein besonders enges Netzwerk in der Investitionsgüterindustrie und im B2B unterhält.

Teilnehmende nach Firmengröße

Hier konnte ein recht guter Mix an unterschiedlichen Firmengrößen in der Umfrage abgebildet werden. Rund die Hälfte der befragten Produktmanager arbeitet in eher mittelständischen bis mittelgroßen Unternehmen (101-1.500 Mitarbeitende). Knapp vierzig Prozent wiederum in Großunternehmen (ab 1.500 Mitarbeitende aufwärts). In KMU mit weniger als 100 Mitarbeitenden arbeitet rund jeder zehnte der befragten Produktmanager.

Anzahl der Werte in "Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Arbeitgeber?"



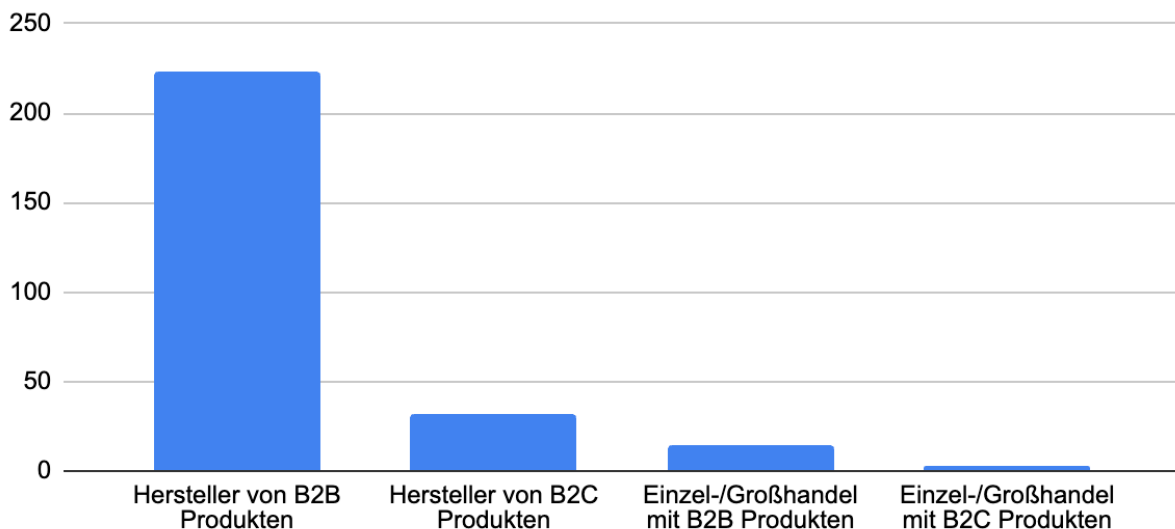
Positionsbeschreibung

Die Verteilung der Teilnehmenden auf Fach- und Führungskräfte war ebenfalls ausgewogen. Rund 38% der Befragten arbeiten in einer Führungsfunktion im Produktmanagement - rund 62% der Befragten klassifizierten die eigene Rolle als fachliche Produktmanager-Rolle (Junior bis Senior Level).

Branchenzugehörigkeit

Bei diesem Punkt lassen sich Rückschlüsse auf das Netzwerk von CAVISIO® aufzeigen. Die überwiegende Zahl der Teilnehmenden kommt aus Investitionsgüterindustrien. B2C, Consumer und FMCG-B Branchen sind in dieser Umfrage (leider) unterrepräsentiert. Dementsprechend muss davon ausgegangen werden, dass die unten erörterten Fragestellungen in B2C-B Branchen unterschiedlich beantwortet werden. Für die B2B-Investitionsgüterbranchen sollte aufgrund der demographischen Daten die Umfrage aber ein recht repräsentatives Bild aufzeigen.

Anzahl der Werte in "In welcher Branche bewegen Sie sich als Produktmanager:in überwiegend mit Ihren Produkten?"



Anzahl der Werte in "In welcher Branche bewegen Sie sich als Produktmanager:in überwiegend mi..."

Setup und Organisation von Produktmanagement im Unternehmen (Fragen 1-4)

Im ersten Teil der Umfrage drehten sich die Fragen um die Organisation und Ausgestaltung des Produktmanagements im eigenen Unternehmen und die Einschätzung, wie die Produktmanager mit dieser Ausrichtung zufrieden sind.

Vom Top-Management gewünschte Ausrichtung des Produktmanagements

In der überwiegenden Zahl der Fälle ist das Produktmanagement im Unternehmen seitens des Top Managements eher strategisch ausgerichtet. In knapp der Hälfte der Unternehmen ist diese Ausrichtung gewünscht. In 37% der Unternehmen ist das Produktmanagement eher operativ ausgerichtet - d.h. der Fokus der Produktmanager-Arbeit liegt in der Produktpflege, Sales-Support, Marketing-Support, Messeunterstützung oder auch im Produkt-Training. Weitere operative Aufgaben sind die Pflege von PIM, ERP-Systemen und Aktualisierung von Preisinformationen und Produktdatenblättern. 16,5% der Umfrageteilnehmer gaben an, dass die Ausrichtung eher unbekannt bzw. unklar ist, was wiederum überraschend ist.

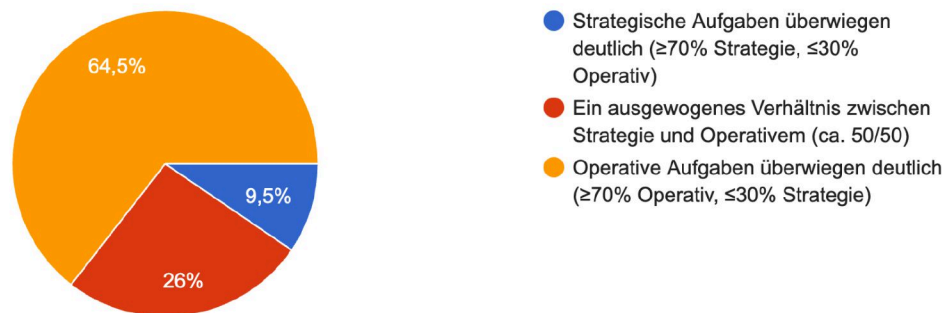
Dass in knapp jedem zweiten Unternehmen das Produktmanagement strategisch ausgerichtet sein soll, klingt in Bezug auf das strategische Gewicht von Produktmanagement im Unternehmen erst einmal gut. Die folgenden Fragen dienen der Evaluierung, ob dem in der gelebten Realität auch so ist.

Der Realitäts-Check

Auf die Frage: "Wie ist in Ihrer aktuellen Rolle als Product Manager:in der aktuelle Mix aus strategischen und operativen Aufgaben in Ihrem Arbeitsalltag?" fielen die Antworten differenzierter aus.

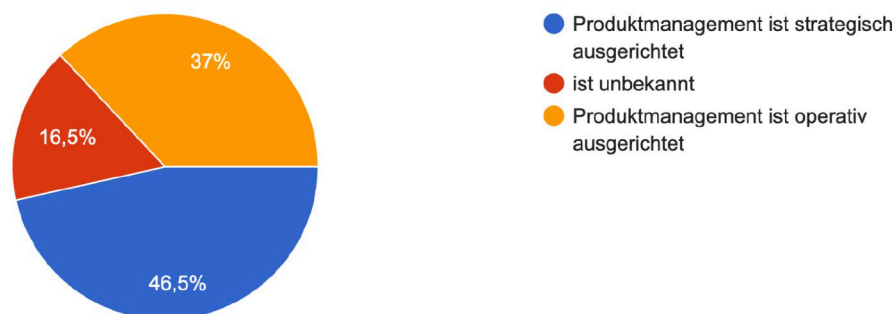
Frage 2: Wie ist in Ihrer aktuellen Rolle als Product Manager:in der aktuelle Mix aus strategischen und operativen Aufgaben in Ihrem Arbeitsalltag? (S...ortanfragen bearbeiten, Vertriebsinnendienst etc.)

273 Antworten



Frage 1: Wie ist das vom Top-Management vorgegebene Setup fürs Produktmanagement in Ihrem Unternehmen?

273 Antworten



Obgleich in der Mehrzahl der Unternehmen das Produktmanagement strategisch ausgerichtet sein sollte, zeigt der tägliche Alltag in der überwiegenden Zahl der Unternehmen ein Übergewicht an operativen Aufgaben. Jeder vierte Teilnehmer gab zu Protokoll, dass die Aufgaben in etwa ausgeglichen sind. Nur in knapp 10% der Fälle

überwiegen die strategischen Aufgaben; ein ziemlich großer Mismatch bezogen auf die Antworten auf Frage 1 zum Sollzustand des Produktmanagements im Unternehmen.

Im Produktmanagement hat man stetig mit der Ambidextrie zwischen strategischen (langfristigen / nachhaltigen / explorativen) und operativen (kurzfristigen / ausbeutenden) Initiativen zu wählen. Dass die strategischen Aufgaben dann doch stark ins Hintertreffen geraten, ist kein gutes Indiz für die nachhaltige, innovationsfördernde Arbeit.

Unterstrichen wird dies auch durch die nächste Frage nach der Zufriedenheit mit dieser Aufgabenverteilung. Hier konnten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) ihre persönliche Meinung äußern.

42% der Teilnehmer sind mit der Aufgabenverteilung überwiegend unzufrieden (1-3 Punkte). Wohingegen nur 21% mit dem Aufgaben-Mix überwiegend zufrieden sind (8-10 Punkte). Rund 37% der Teilnehmer bewegen sich hier im Mittelfeld, dürften also mehr oder weniger zufrieden sein.

Dem Top Management bzw. der Bereichsleitung Produktmanagement sollte dies ein Warnsignal sein, ist die generelle Zufriedenheit mit den Aufgaben und Gestaltungsfaktoren ein nicht unerheblicher Trigger für eine mögliche Wechselmotivation bzw. Fluktuation.

Die Erfahrung von CAVISIO® zeigt, dass der häufigste Wechselgrund für Führungskräfte im Produktmanagement Differenzen in punkto der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind; bei fachlich arbeitenden Produktmanagern hingegen ist es oft der Overload mit operativen Tätigkeiten und die fehlenden strategischen Gestaltungsmöglichkeiten für das eigene betreute Produktportfolio.

Allerdings gab mit 46% die knappe Hälfte der Teilnehmenden an, dass sich die Gewichtung zwischen strategischen und operativen Aufgaben in den letzten 12 Monaten stark (7%) bzw. leicht erkennbar (39,2%) hin zu strategischen Aufgaben verschiebt. Ein Drittel gab an, dass keine Veränderung erkennbar sei. Der Rest der Unternehmen (21%) setzte in den letzten Monaten stärker auf Exploitation der bestehenden Portfolios und Portfolioverwaltung.

Frage 4: Welche Veränderungen haben Sie bei der Gewichtung der strategischen und operativen Aufgaben in Ihrer Arbeit in den letzten 12 Monaten wahrgenommen?

273 Antworten



Gestaltungsspielraum der Produktmanager im Unternehmen (Fragen 5-7)

Die kommenden drei Fragen sollten erfassen, inwieweit sich die Produktmanager aktuell im "Driver Seat" also in einer gestaltungsfreudigen Rolle sehen, wo sie Hindernisse erkennen, warum das eben im Moment nicht so ist und wie oft und eng sie direkt mit den Kunden interagieren.

Bei der Frage nach der Gestaltungsfreiheit als Produktmanager wurden die Teilnehmer wieder gebeten, ihre Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum auf einer Skala von 1-10 anzugeben, wobei "1" = überhaupt nicht zufrieden und "10" = sehr zufrieden entspricht.

25% der Teilnehmenden gaben an, dass sie eher nicht zufrieden mit den Gestaltungsspielräumen als Produktmanager sind. Knapp 24% sind dahingehend sehr zufrieden. Die Hälfte sortierte sich in der Mitte ein. Auf den ersten Blick entspricht das Ergebnis einer Normalverteilung. Bei einer Berufsrolle, die oft mit "Unternehmer im Unternehmen" oder "CEO des Produkts" beschrieben wird, sind die Ergebnisse dennoch eher überraschend. Sind Unternehmer und CEO doch in der Realität eher mit sehr großen Freiheitsgraden und Gestaltungsspielraum ausgestattet.

Hier dürften die Unternehmen aus Sicht des Verfassers durchaus mutiger zu Werke gehen und ihren Produktmanagern mehr zutrauen.

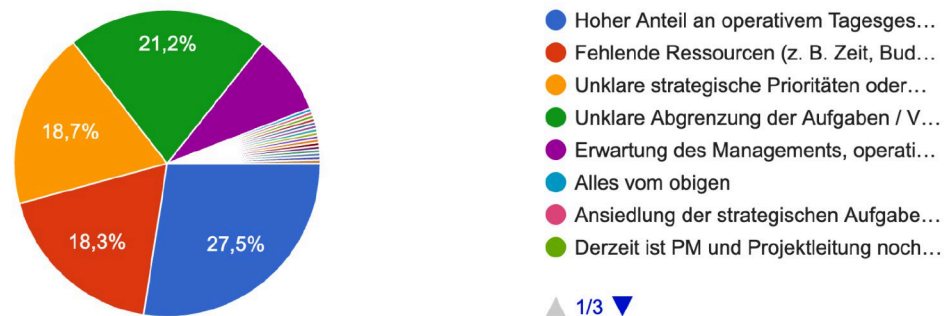
Was hindert die Produktmanager daran, mehr strategisch zu arbeiten?

Frage 6 lautete: "Was hindert Sie am meisten daran, mehr strategisch zu arbeiten?". Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, aus einer Auswahl von Antworten zu wählen, aber auch unter Sonstiges eigene Nennungen zu machen. Die Vorauswahl waren u.a. hoher Anteil an operativen Tagesgeschäft, fehlende Ressourcen, unklare strategische Prioritäten/Ziele, unklare Abgrenzung der Aufgaben / Verantwortung in der Organisation und Erwartung des Managements, mehr operativ mitzuarbeiten.

Hier waren der hohe Anteil operativer Aufgaben (27,5%), unklare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten (21,2%), unklare strategische Ziele (18,7%) und fehlende Ressourcen / Personal (18,3%) die am meisten genannten Antworten.

Frage 6: Was hindert Sie am meisten daran, mehr strategisch zu arbeiten?

273 Antworten



Spannend waren aber auch die persönlichen Nennungen. Viele Teilnehmende gaben zu Protokoll, dass mehrere der zur Auswahl stehenden Antworten in ihrem Unternehmen zutreffen. Auffallend war, dass in einigen Unternehmen die strategischen Aufgaben vom Geschäftsfeldleiter bzw. Geschäftsführer übernommen werden; das Produktmanagement demnach von einer zentralen Aufgabe entkernt wird. Andere gaben zu verstehen, dass es im Unternehmen bilaterale Absprachen zu strategischen Entscheidungen um das "unbequeme" Produktmanagement herum gibt. Interessant waren auch Äußerungen, dass die Rolle des Produktmanagers im Unternehmen überfrachtet ist - z.B. durch zahlreiche Projektleitungsaufgaben für Sonderprojekte.

Produktmanager und ihre Kunden

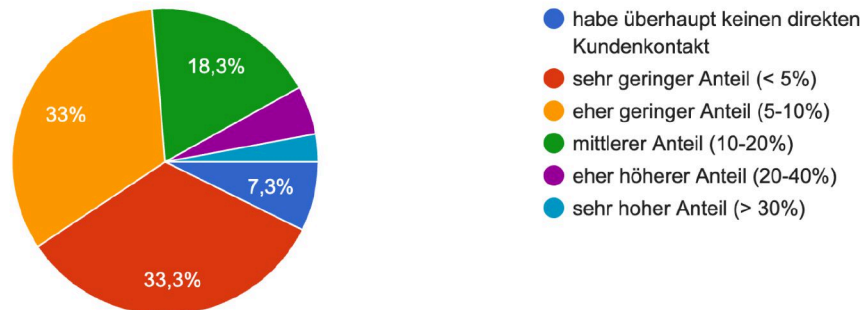
Zu den Hauptaufgaben eines Produktmanagers gehört es, ein Produkt zu entwickeln, das die Bedürfnisse der Nutzer bestmöglich erfüllt und Wert stiftet. Dafür sollte er die Kundenbedürfnisse und die flankierenden Kundenprobleme gut verstehen. Durch Nutzerforschung, Marktanalysen und Kunden-Feedback identifizieren Produktmanager

relevante Probleme und Chancen. Besonders wertvoll sind häufig 1:1 Kundengespräche, die den Kunden mit gezielten Fragen aus der Reserve locken.

Überraschend waren die Ergebnisse bei der Frage 7. "Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Arbeitszeit, den Sie mit oder bei Kunden verbringen?".

Frage 7: Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Arbeitszeit, den sie mit oder bei Kunden verbringen?

273 Antworten



73% der Befragten gaben hier an, dass sie keinen bzw. einen sehr geringen oder eher geringen Anteil der Arbeitszeit bei Kunden verbringen. Gerade einmal jeder 12. der Befragten sagt von sich, dass er einen höheren Anteil seine Arbeitszeit im direkten Kontakt mit seinen Kunden verbringt.

Dieses Ergebnis ist für eine Berufsrolle, deren Schlüsselherausforderung ein gutes Kunden- und Marktverständnis ist, schon ziemlich niederschmetternd. Im Großteil der Unternehmen scheinen Produktmanager von direkten Kundenkontakten abgeschnitten zu sein. Ob sie die Kunden-Insights über die Kollegen aus dem Vertrieb & Service, Handelspartner oder reinem Desk-Research erhalten, konnte die Kurz-Umfrage leider nicht ermitteln. Ebenfalls sind die Gründe nicht evident. Ob es noch an den Nachwirkungen der Pandemie liegt, die viele Produktmanager an den (heimischen) Rechner verbannt hat, oder ob die Unternehmen bei den Reisekosten stark auf der Bremse stehen, müsste eine weitere Umfrage klären. Offensichtlich fehlt vielen Produktmanagern aber der direkte Draht zu den (End-) Kunden und Usern, um die entscheidenden Fragen zu stellen und zu den versteckten Painpoints durchzudringen.

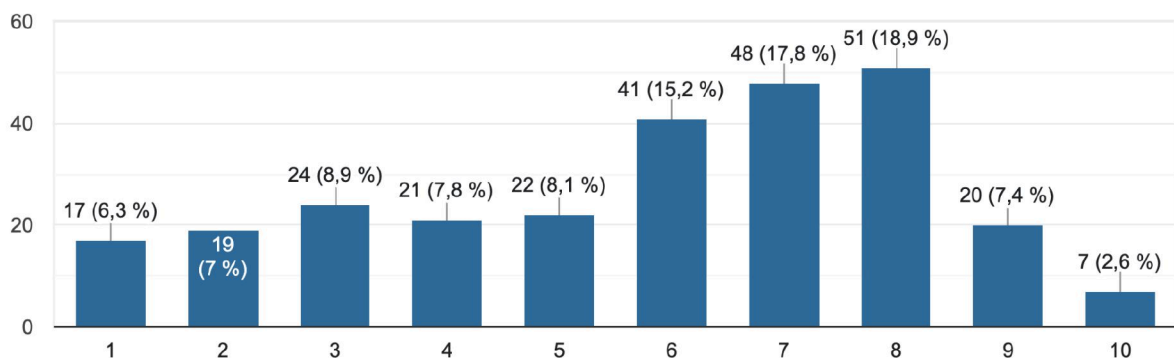
Dass es auch Unternehmen gibt, in denen das anders ist, ist dem Verfasser aus seinen Gesprächen bekannt. Trotzdem scheint das laut Ergebnissen der Online-Umfrage zumindest in der aktuellen Zeit nur bei einer kleinen Zahl von Unternehmen der Fall zu sein.

Jobzufriedenheit der Produktmanager und Verbesserungsvorschläge (Fragen 8-9)

Interessant ist, dass trotz der oben beschriebenen Einschränkungen der Großteil der befragten Produktmanager mit ihrer Stellung im Unternehmen und ihrem Job zufrieden sind. 28,9% fühlen sich sehr zufrieden (8-10 Punkte). 22,2% (1-3 Punkte) der Teilnehmer sind eher unzufrieden mit ihrer Situation. Im Mittelfeld der Antworten überwiegen die eher zufriedenen Ausprägungen. Dies spricht aus Sicht des Verfassers dafür, dass sich Produktmanager durchaus im Klaren sind, dass sie im Unternehmen eine wichtige, gestalterische Rolle ausüben. Dieses gepaart mit einer optimistischen Grundhaltung lässt dann die Vorzüge der Rolle trotz aller Unwägbarkeiten und Einschränkungen überwiegen.

Frage 8: Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Jobzufriedenheit?

270 Antworten



Welchen Stellhebel müsste man bewegen, damit Sie als Produktmanager erfolgreicher arbeiten können und mehr Zufriedenheit im Job haben?

Das war die Fragestellung von Frage 9, auf deren Auswertung der Verfasser besonders gespannt war. Welche Verbesserungsvorschläge geben die im Produktmanagement tätigen Personen selbst, um das PM im Unternehmen wirksamer und besser zu gestalten?

Die Verbesserungsvorschläge lassen sich thematisch in mehrere Kategorien zusammenfassen:

Rollenklärung & Verantwortung

In diese Rubrik fallen viele Nennungen. In zahlreichen Unternehmen scheint nicht allen Beteiligten klar zu sein, welche Aufgaben und Verantwortung das Produktmanagement im Unternehmen wahrnimmt. Folgerichtig werden die Produktmanager dort mit zahlreichen Aufgaben überfrachtet, die nicht zu ihrer Hauptverantwortung zielen. In der Community kursiert dazu das berühmte Bild der "Edelmülltonne". Aufgaben, für die es keine klare Zuordnung gibt, werden dann gerne ans Produktmanagement delegiert, denn die Leute dort sind ja schließlich fürs Produkt "zuständig". Hier ist das Top-Management gefragt, eine klare Rollen- und Verantwortungszuschreibung zu definieren. Diese Klärung der klaren Grenzen über Zuständigkeiten ist aber auch eine Bringschuld der Produktmanager selbst. Eine klare Stakeholder-Kommunikation und ein begründetes Nein zur unerwünschten Delegation von Aufgaben kann Wunder wirken. Dazu fällt mir das Zitat einer bekannten Trainerin für Produktleute ein: "Ein Produktmanager macht, was ein Produktmanager so macht!". Soll heißen, dass sich Produktmanager durch ihre Arbeit ihren eigenen Handlungsraum schaffen können. Wer strategisch arbeitet, wird zunehmend als strategische Rolle im Unternehmen erkannt; wer ständig operative Jobs übernimmt, wird als "Edelmülltonne" missbraucht.

Strategiefokus stärken

Hier wurden zahlreiche Vorschläge gebündelt, die das Top-Management auffordern, Produktmanagement in der Organisation klar als strategische Funktion im Unternehmen zu benennen und so darauf hinzuwirken, dass Fachaufgaben auch in den Fachabteilungen erledigt werden. Hierzu zählen unter anderem die Ausfertigung von Angeboten, Support-Anfragen, operative Durchführung von Werbemaßnahmen. Einige Antworten zielten aber auch explizit in Richtung Unternehmensstrategie. Damit Produktmanagement im Unternehmen funktionieren kann, bedarf es einer grundlegenden Strategie, dass das Unternehmen als "Produkthaus" oder "Product Focused Company" am Markt auftreten möchte. Zitate wie: "Mein Unternehmen tut alles für 'nen Deal" deuten an, dass das Unternehmen selbst keine klare Vision und Mission zu haben scheint und so jedem möglichen Auftraggeber hinterherläuft. In so einem Umfeld ist es schwierig, nachhaltiges Produktmanagement zu betreiben und Initiativen nachhaltig zu verfolgen. Die strategische Arbeit wird von Projekteinsätzen überlagert - nachhaltige Arbeit wird von Feuerwehr-Einsätzen verdrängt.

Stärkere Einbindung ins Management

Zahlreiche Produktmanager wünschen sich in der Umfrage, dass ihr Berufsbild stärker als Management-Rolle im Unternehmen erkannt und gelebt wird. Das bedeutet, dass die Verantwortung für die Produktstrategie und Product Roadmap explizit vom Top Management ans Produktmanagement übertragen wird. In den Antworten war in zahlreichen Nennungen abzulesen, dass in vielen Unternehmen mit Produktmanagement dennoch Mikromanagement durch Führungskräfte an der Tagesordnung ist.

Produktmanager wünschen sich Vertrauen für ihre Arbeit und Analysen und mehr Mitspracherecht bei Management Entscheidungen.

Mehr Ressourcen

Zahlreiche Befragte forderten, dass ihre Unternehmen Ressourcen schaffen, um dem Produktmanagement mehr Freiraum für strategisches Arbeiten und direkte Arbeit mit Kunden zu ermöglichen. Hier ging es zum einen um Unterstützung für die Entlastung von operativen Aufgaben (z.B. durch Junior-PM-Kollegen oder Sachbearbeitern für operative To-Do's wie Datenbankpflege, Preislisten / Sortimentspflege und ähnliche Aufgaben). Da im Rahmen der Produktentwicklung naturgemäß auch zahlreiche Projekte vorangetrieben werden müssen, kam oft der Wunsch nach einer Trennung zwischen Produktmanagement und Projektleitungsaufgaben. Hier könnte beispielsweise der Einsatz von Product Ownern und Produktmanagern, die im Tandem unterwegs sind, ein interessanter Ansatz sein. Aber auch ein Ausbau der Entwickler-Ressourcen wurde öfter genannt, um mehr Kapazität zu schaffen und Entwicklungsprojekte schneller vorantreiben zu können.

Tools & Prozesse verbessern

In diese Rubrik fielen unter anderem die Wünsche nach besseren IT-Systemen, die Produktmanagern die Arbeit erleichtern. Dazu zählen PIM-Lösungen, gut gepflegte ERP und CRM-Systeme, Anbindung an gute Datenbanken für Marktinformationen. Denn viele der etablierten strategischen Tools im Produktmanagement und Business Development sind umso aussagefähiger, je besser und umfangreicher die Daten sind, mit denen man sie füttert.

Diese 5 Rubriken bündeln den Großteil der Antworten. Man erkennt, dass die Einführung und konsequente Umsetzung von Produktmanagement im Unternehmen einen Mindset-Shift sowohl beim Top-Management als auch der Inhaberschaft bei Familienunternehmen, aber auch den Mitarbeitenden erfordert. Produktmanagement kann seine Arbeit besonders gut entfalten, wenn es mit klaren Kompetenzen ausgestattet und als "echte" Management-Funktion mit Impact auf die Produktstrategie im Unternehmen verankert wird. Das erfordert eine klare Rollenverteilung und zwingt auch Top-Manager bzw. flankierende Abteilungen zu Verzicht bei den das Produktportfolio betreffenden strategischen Aufgaben. Am Ende ist die Einführung eines Produktmanagements im Unternehmen immer auch ein Change-Prozess im Machtgefüge der Organisation.

Zusammenfassung

Was können wir also aus dieser Onlineumfrage von CAVISIO® aus dem Winter '24/'25 mitnehmen? Wenngleich der Großteil der Produktmanager der befragten Produktmanager mit dem Anteil der strategischen Aufgaben an ihrem Aufgaben-Mix eher unglücklich ist und sich mehr Nähe zu den Kunden wünscht, sind doch die meisten der befragten Produktmanager alles in Allem mit ihrem Beruf und ihre Aufgabe im Unternehmen zufrieden. Man kann schon erkennen, dass die Arbeit im Produktmanagement die Mehrzahl der Befragten zufriedenstellt - Produktmanagement macht glücklich.

Es gibt dennoch einige Erkenntnisse, die Fragen aufwerfen:

1. Obwohl das vom Top Management vorgegebene Setup fürs Produktmanagement überwiegend eine strategische Ausrichtung vorsieht, überwiegen im betrieblichen Alltag im PM die operativen Aufgaben.
2. Für eine kunden- und marktorientierte Rolle wie dem Produktmanagement sind die Produktmanager nach eigener Aussage viel zu wenig beim Kunden bzw. erhalten wichtige Kundeninformationen und Anforderungen zu oft aus zweiter Hand.
3. In zahlreichen Fällen fehlt das genaue Verständnis über die Rollenverteilung, Verantwortung und Aufgabenabgrenzung. Das bezieht die Freiheitsgrade und Befugnisse des Produktmanagements für strategische Aufgaben, aber auch die Abgrenzung fachlicher Aufgaben mit anderen Fachabteilungen mit ein.
4. Es liegt in der Natur der Sache, dass erfolgreiche Produktmanager von ihrer Persönlichkeit her eher Generalisten mit vielseitigen Fähigkeiten sind. Trotzdem wird die Rolle nach Aussage der Befragten in zahlreichen Unternehmen überdehnt. Teils durch zu große Produktportfolios, die kaum zu handeln sind, teils durch einen Mix aus Produktmanagement und Projektleitertätigkeiten.
5. Erfreulich ist, dass laut Aussage der Befragten sich in der Gewichtung zwischen Strategie und Operativem der Anteil der strategischen Aufgaben in fast der Hälfte der Unternehmen erhöht. Ein guter Trend.

CAVISIO® bedankt sich bei allen 273 Teilnehmenden der Online-Umfrage und freut sich auf den Austausch zu den Ergebnissen.

Jürgen Bühler, geschäftsführender Inhaber CAVISIO®