



Online Umfrage zum Produktmanagement

Erhebungszeitraum: Mitte Dezember '25 - Mitte März '26

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 2025/26 zu ermitteln. Mittels strukturiertem Onlinefragebogen wurden über insgesamt 244 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. Aus aktuellem Anlass wurde die diesjährige Umfrage um weitere Fragen zu "Future Skills" und dem Einsatz von KI im Produktmanagement erweitert. Die Ergebnisse der Umfrage und Rückschlüsse sind in diesem Bericht beschrieben.

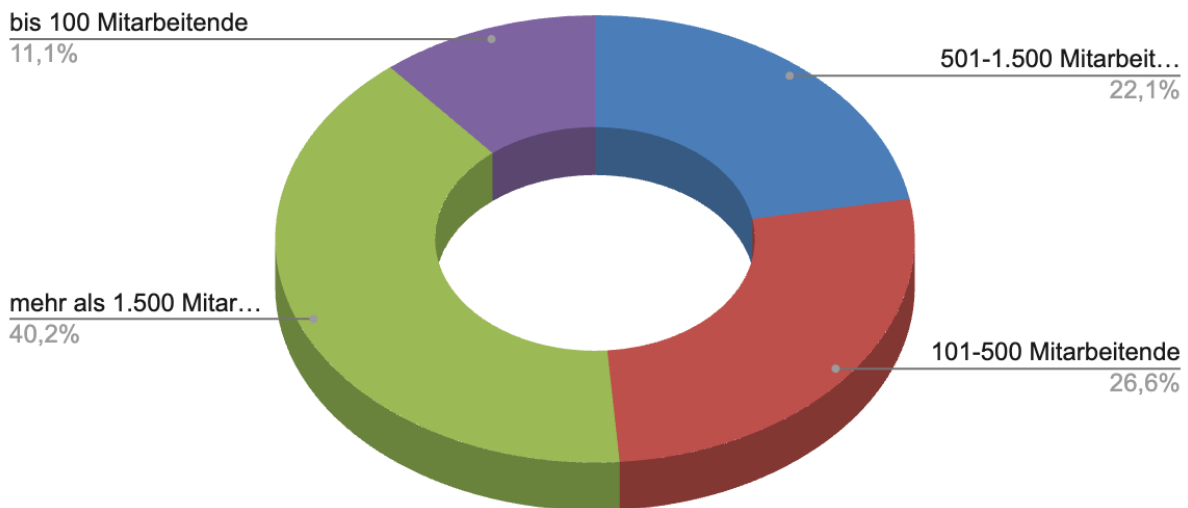
Demographische Angaben zur Stichprobe

CAVISIO® ging es bei dieser Umfrage nicht um eine repräsentative statistische Analyse, sondern um eine Momentaufnahme. Mit einer Teilnehmerzahl von 244 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 das Netzwerk 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 (48,7%) der befragten Produktmanager arbeitet in eher mittelständischen bis mittelgroßen Unternehmen (101-1.500 Mitarbeitende). Rund vierzig Prozent wiederum in Großunternehmen (ab 1.500 Mitarbeitende aufwärts). In KMU mit weniger als 100 Mitarbeitenden arbeiten circa 11% der befragten Produktmanager.

"Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Arbeitgeber?"



Positionsbeschreibung

Die Verteilung der Teilnehmenden auf Fach- und Führungskräfte war ebenfalls ausgewogen. Rund 45% der Befragten arbeiten in einer Führungsfunktion im Produktmanagement - rund 55% 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 der Investitionsgüterindustrie. B2C, Consumer und FMCG-Branchen sind in dieser Umfrage (leider) wie im vergangenen Jahr unterrepräsentiert. 85% der Befragten arbeiten bei Herstellern für B2B Produkte, rund 11% bei Herstellern für Consumer Produkte, der Rest verteilt sich auf Handelsunternehmen (B2B und B2C). Dementsprechend muss davon ausgegangen werden, dass die unten erörterten Fragestellungen in B2C-Branchen unterschiedlich beantwortet werden. Für die B2B-Investitionsgüterbranchen sollte aufgrund der demographischen Daten die Umfrage aber ein ziemlich repräsentatives Bild aufzeigen.

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 etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen (50,4%) ist diese Ausrichtung gewünscht. In 34,8% 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. 14,8% der Umfrageteilnehmer gaben an, dass die Ausrichtung eher unbekannt bzw. unklar ist, was wiederum überraschend ist.

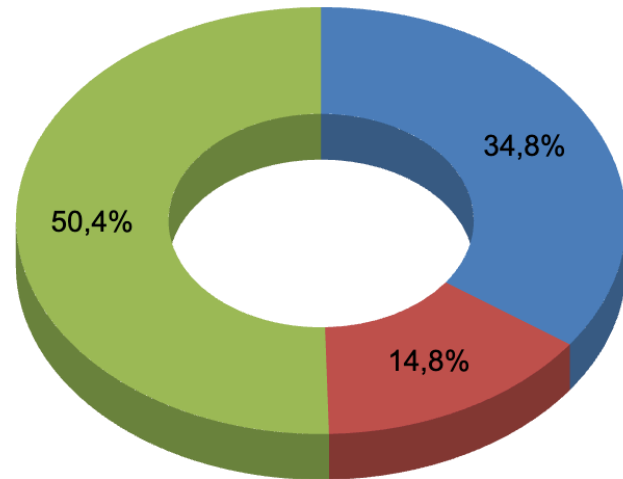
Dass in knapp jedem zweiten Unternehmen das Produktmanagement strategisch ausgerichtet sein soll, klingt in Bezug auf das strategische Gewicht von Produktmanagement im Unternehmen erst einmal gut. Die folgenden Fragen dienen der Evaluierung, ob dem in der gelebten Realität auch so ist.

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.

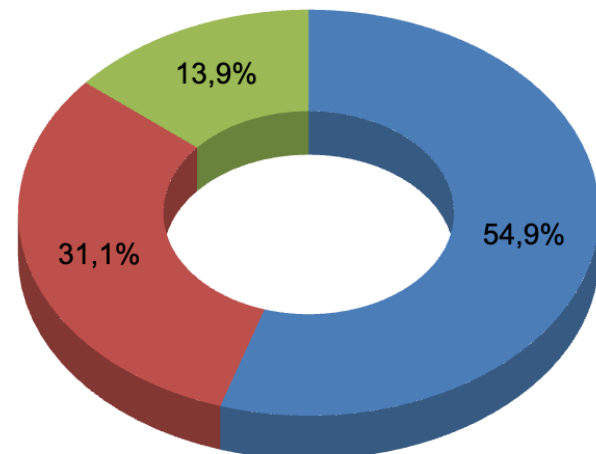
"Frage 1: Wie ist das vom Top-Management vorgegebene Setup fürs Produktmanagement in Ihrem Unternehmen?"

- Produktmanagement ist operativ ausgerichtet
- ist unbekannt
- Produktmanagement ist strategisch ausgerichtet



"Frage 2: Wie ist In Ihrer aktuellen Rolle als Produktmanager:in der aktuelle Mix aus strategischen und operativen Aufgaben in Ihrem Arbeitsalltag?"

- Operative Aufgaben überwiegen deutlich ($\geq 70\%$ Operativ, $\leq 30\%$ Strategie)
- Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Strategie und Operativem (ca. 50/50)
- Strategische Aufgaben überwiegen deutlich ($\geq 70\%$ Strategie, $\leq 30\%$ Operativ)

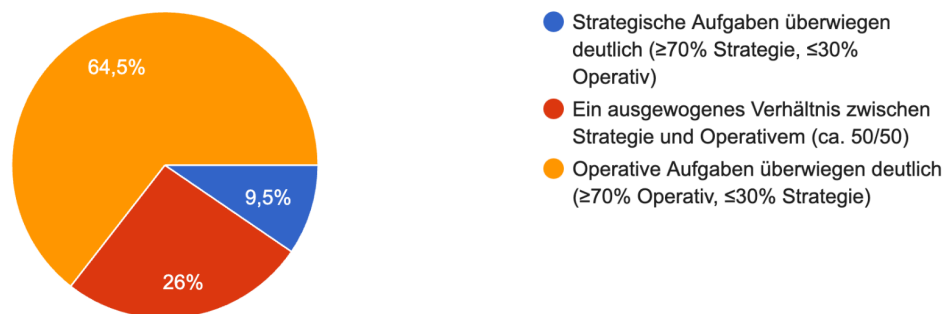


Obgleich in der Mehrzahl der Unternehmen das Produktmanagement strategisch ausgerichtet sein sollte, zeigt der tägliche Alltag in der überwiegenden Zahl der Unternehmen ein Übergewicht an operativen Aufgaben. Ein knappes Drittel (31,1%) Teilnehmer gab zu Protokoll, dass die Aufgaben in etwa ausgeglichen sind. Nur in knapp 14% der Fälle überwiegen die strategischen Aufgaben; ein ziemlich großer Mismatch

bezogen auf die Antworten auf Frage 1 zum Sollzustand des Produktmanagements im Unternehmen. Im Vergleich zum vergangenen Jahr hat sich die Aufgabenverteilung aber positiv in Richtung der strategischen Aufgaben verschoben, lag deren Anteil im vergangenen Jahr doch noch weiter im Hintertreffen, als der Anteil der überwiegend operativen Aufgaben noch bei fast zwei Drittel (64,5%) der zugrundeliegenden Unternehmen im Vordergrund gelegen hatte (s. Grafik aus der letztjährigen Umfrage).

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



(Umfrage 2024/25)

Im Produktmanagement hat man von jeher mit Ambidextrie zwischen strategischen (langfristigen / nachhaltigen / explorativen) und operativen (kurzfristigen / ausbeutenden) Initiativen zu kämpfen. 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.

39,75% der Teilnehmer sind mit der Aufgabenverteilung überwiegend unzufrieden (1-3 Punkte) - im vergangenen Jahr waren es mit 42% noch etwas mehr. Mit 26% ist auch der Anteil der mit dem Aufgaben-Mix überwiegend Zufriedenenen (8-10 Punkte) etwas angestiegen (vergangenes Jahr 21%). Rund 34% 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.

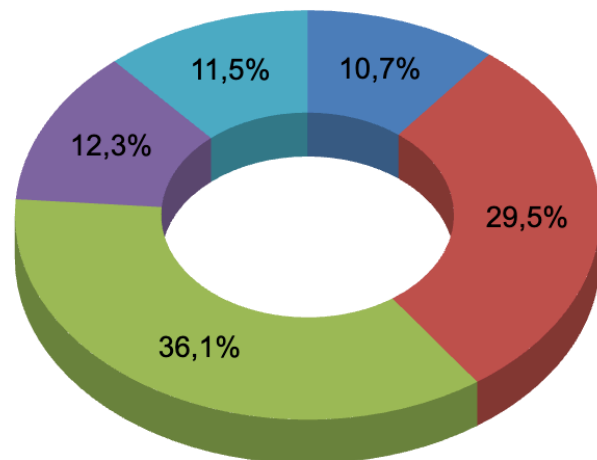
Die Erfahrung von CAVISIO® zeigt, dass der häufigste Wechselgrund für Führungskräfte im Produktmanagement Differenzen in punkto der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind; bei fachlich arbeitenden Produktmanagern hingegen ist es oft der

Overload mit operativen Tätigkeiten und die fehlenden strategischen Gestaltungsmöglichkeiten für das eigene betreute Produktportfolio.

Allerdings gab mit 48,2% die knappe Hälfte der Teilnehmenden an, dass sich die Gewichtung zwischen strategischen und operativen Aufgaben in den letzten 12 Monaten stark (12,3%) bzw. leicht erkennbar (36,1%) hin zu strategischen Aufgaben verschiebt. Knapp 30% gaben an, dass keine Veränderung erkennbar sei. Der Rest der Unternehmen (22,2%) 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 Ih...

- Starke Entwicklung hin zum operativen Arbeiten (Exploitation)
- Es hat keine wesentliche Veränderung stattgefunden
- Leichte, erkennbare Entwicklung hin zum strategischen Arbeiten (Exploration)
- Starke Entwicklung hin zum strategischen Arbeiten (Exploration)
- Leichte, erkennbare Entwicklung hin zum operativen Arbeiten (Exploitation)



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.

22% der Teilnehmenden gaben an, dass sie eher nicht zufrieden mit den Gestaltungsspielräumen als Produktmanager sind. Knapp 23% sind dahingehend sehr zufrieden. Die Hälfte sortierte sich in der Mitte ein. Die Ergebnisse unterscheiden sich

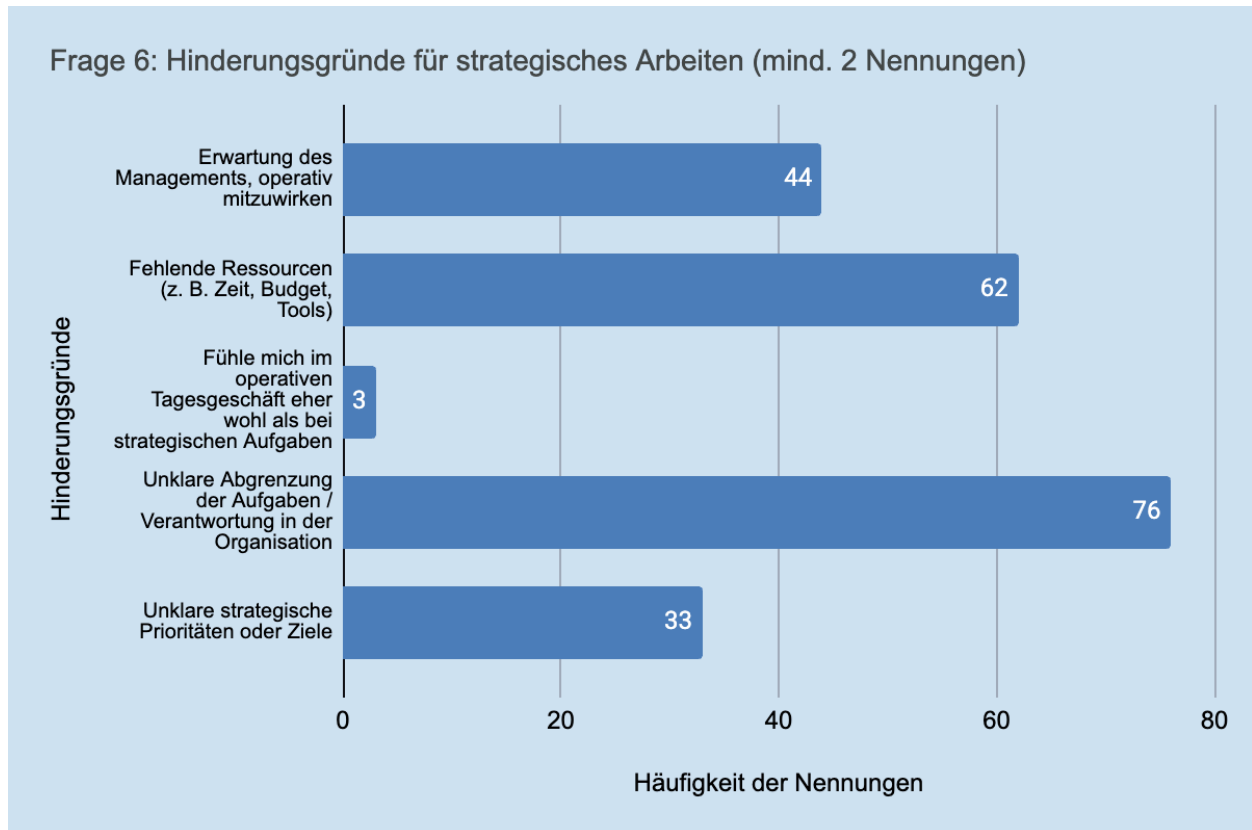
damit nur marginal von der Abfrage im vergangenen Jahr. Auf den ersten Blick entspricht das Ergebnis einer Normalverteilung. Bei einer Berufsrolle, die oft mit "Unternehmer im Unternehmen" oder "CEO des Produkts" beschrieben wird, sind die Ergebnisse dennoch eher überraschend. Sind Unternehmer und CEO 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.

Die Analyse der Antworten auf diese Frage zeigt deutliche strukturelle und ressourcenbedingte Hürden im Produktmanagement auf, denn hier waren der hohe Anteil operativer Aufgaben (18%), unklare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten (31,1%), unklare strategische Ziele (13,5%) und fehlende Ressourcen / Personal (25,4%) die am meisten genannten Antworten.



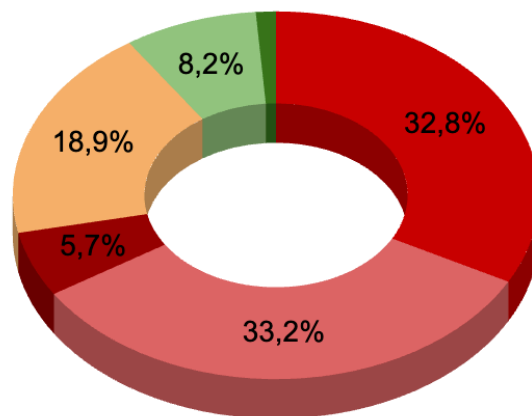
Spannend waren aber auch die persönlichen Nennungen. Viele Teilnehmende gaben zu Protokoll, dass mehrere der zur Auswahl stehenden Antworten in ihrem Unternehmen zutreffen. In einigen Unternehmen ist das Produktmanagement neu eingeführt worden, sodass es viel Aufholbedarf in der Organisation gibt. Andere bemängeln, dass Finance & Controlling zahlreiche Innovationsprojekte frühzeitig beendet haben. Dazu kommt, dass in einigen Nennungen der geringe Fokus auf den externen Markt und zu viel Beschäftigung mit internen Belangen bemängelt wurde, was uns zur nächsten Frage bringt.

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 und betreiben Product Discovery, bevor die teure Phase der Entwicklung und Produktzulassung startet. Besonders wertvoll sind 1:1 Kundengespräche, die den Kunden mit gezielten Fragen aus der Reserve locken und damit fürs "Pain Scouting" und das Entwickeln einer Value Proposition extrem wertvoll sind.

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 der Arbeitszeit, den Sie mit oder bei Kunden verbringen?"



- sehr geringer Anteil (< 5%)
- eher geringer Anteil (5-10%)
- habe überhaupt keinen direkten Kundenkontakt
- mittlerer Anteil (10-20%)
- eher höherer Anteil (20-40%)
- sehr hoher Anteil (> 30%)

Knapp 72% der Befragten gaben hier an, dass sie keinen bzw. einen sehr geringen oder eher geringen Anteil der Arbeitszeit bei Kunden verbringen. Weniger als 10% der Befragten sagen von sich, dass sie einen höheren bis sehr hohen Anteil ihrer Arbeitszeit im direkten

Kontakt mit Kunden verbringen. Damit haben sich die Daten minimal im Vergleich zur letztjährigen Umfrage verbessert. Dieses Ergebnis ist für eine Berufsrolle, deren Schlüssel-Herausforderung ein gutes Kunden- und Marktverständnis ist, aber immer noch 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 nicht im Detail 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.

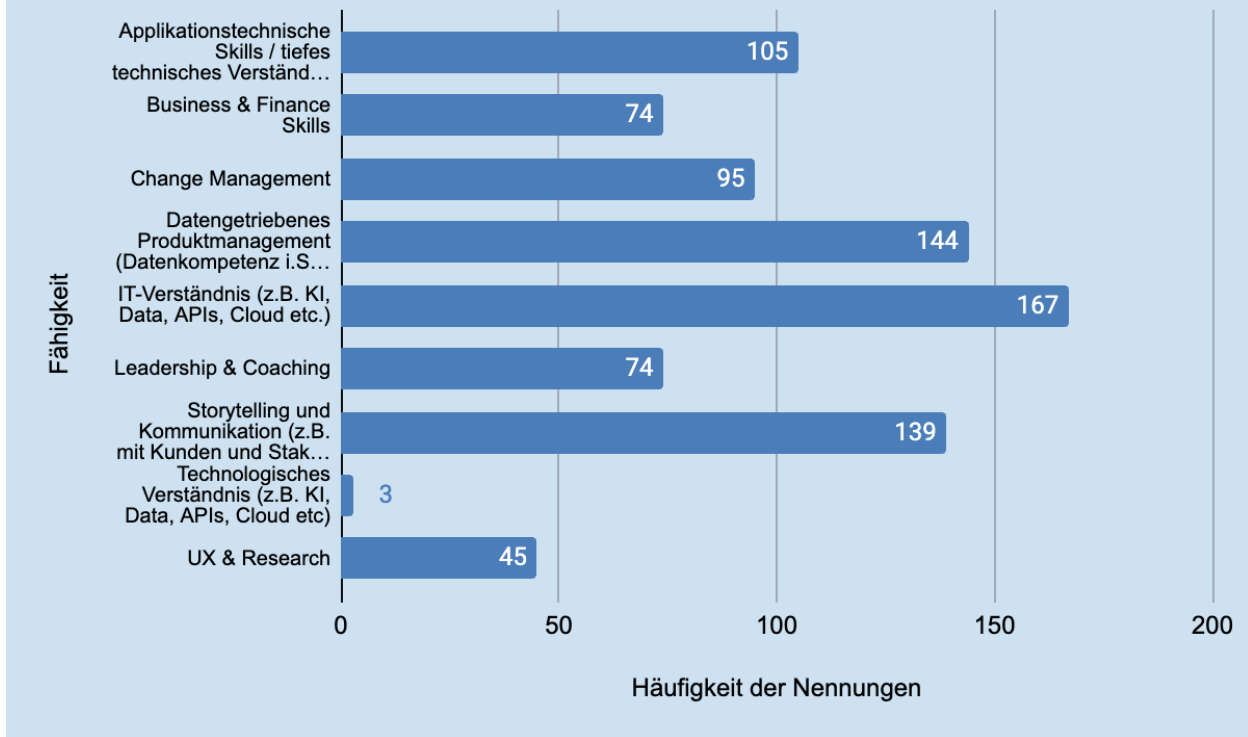
Dass es auch Unternehmen gibt, in denen das anders ist, ist dem Verfasser aus seinen persönlichen Gesprächen bekannt. Trotzdem scheint das laut Ergebnissen der Online-Umfrage zumindest in der aktuellen Zeit nur bei einer kleinen Zahl von Unternehmen der Fall zu sein.

Future Skills im Produktmanagement (Fragen 8-9)

Die bisher erörterten Fragestellungen waren bereits Bestandteil der letztjährigen Befragung. Aufgrund der rasanten Verbreitung neuer Tools aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz, mannigfaltiger globaler Krisen und volkswirtschaftlicher Unwägbarkeiten wurde den Wünschen aus der Produktmanagement Community entsprochen und es wurden weitere Fragen in die Umfrage aufgenommen, die sich mit "Future Skills" und dem aktuellen Umgang mit KI-Tools im Produktmanagement beschäftigen.

Frage 8 in der Umfrage behandelt die Fragestellung, welche Fähigkeiten nach Meinung der Teilnehmer für Produktmanager in den nächsten 3 Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Es standen 8 Vorschläge zur Auswahl mit der Möglichkeit, weitere eigene Vorschläge zu machen.

Frage 8: Häufigkeit der genannten Future Skills (mind. 2 Nennungen)



Man sieht in der Abbildung deutlich, dass sowohl technische Hard-Skills als auch empathische Soft-Skills auf den oberen Rängen landen. Besonders oft genannt wurden **IT-Verständnis** und **Datenkompetenz**, aber auch **applikationstechnische Skills**.

Wichtig werden weiterhin auch persönliche Fähigkeiten wie **Kommunikation** und **Story-Telling-Skills** eingestuft. Weit oben rangierte auch **Change Management**. Produktmanager sind sich darüber im Klaren, dass sich mit verändernden Märkten auch die Prozesse in Unternehmen ändern müssen und sie selbst als "Spinne im Netz" hier eine sehr wichtige Rolle ausüben müssen.

Frage 9 zielte darauf ab, dass die Umfrageteilnehmer einen kritischen "Future Skill" benennen sollten. "Wenn Sie sich heute nur eine neue Fähigkeit aneignen könnten, um in 3 Jahren relevant im Produktmanagement zu bleiben - welche wäre das?"

Die Analyse der Freitextantworten zur Frage nach dem wichtigsten "Future-Skill" für die nächsten drei Jahre zeigt ein deutliches Bild: Die Produktmanagement-Community sieht ihre Zukunft vor allem in der Beherrschung neuer Technologien und der Vertiefung technischer sowie analytischer Kompetenzen.

Hier sind die zentralen Erkenntnisse der Auswertung:

1. KI ist der unangefochtene Spitzenreiter

Mit 90 Nennungen ist das Thema **Künstliche Intelligenz** die mit Abstand am häufigsten gewünschte Fähigkeit bei Produktmanagern. Dabei geht es den Teilnehmern nicht nur um die bloße Anwendung von Tools, sondern um die strategische Integration von KI in den Produktlebenszyklus und die Identifikation von echtem Kundennutzen durch KI-Lösungen. Beispiel-Antworten waren: „Gezielte KI-Nutzung“, „KI als Standard-Tool nutzen“, „KI-gestütztes Portfoliomanagement“. Aber auch Basiswissen, wie der Umgang mit Prompting erscheint den Befragten sehr wichtig.

2. Technik und Daten bleiben das Fundament

Trotz des Fokus auf KI bleibt das **technische Verständnis** (59 Nennungen) und die **Datenanalyse** (26 Nennungen) essenziell. Viele PMs streben danach, tiefer in die Anwendungsarchitektur einzusteigen oder ihre Fähigkeiten in der datengetriebenen Entscheidungsfindung zu professionalisieren. Wichtige Kompetenzen, um eine gute Value Proposition für die Kunden herauszuarbeiten und mittels valider Daten zu untermauern. Beispiele: „Applikationstechnische Skills“, „Datenvisualisierung“, „Python/SQL-Kenntnisse“.

3. Soft Skills und Strategie als Differenzierungsmerkmale

In einer zunehmend technisierten Welt gewinnen **Leadership, Kommunikation und Storytelling** (zusammen über 50 Nennungen) an Bedeutung. Aber auch der Kundenfokus und die Auseinandersetzung mit der User Experience (22 Nennungen) sind bedeutsam. Die Fähigkeit, Stakeholder zu überzeugen, Teams ohne disziplinarische Macht zu führen und komplexe Visionen verständlich zu vermitteln, wird als kritischer Erfolgsfaktor gesehen. Beispiele: „Führen ohne Personalverantwortung“, „Storytelling auf Executive Level“, „Verhandlungssicherheit“.

Statistische Auswertung der Skill-Cluster

Skill-Cluster	Anzahl der Nennungen	Top-Beispiele aus der Community
KI / Künstliche Intelligenz	90	Prompting, LLM-Integration, AI-Strategie
Technisches Verständnis / IT	59	Coding, Systemarchitektur, Cloud-Technologien
Leadership & Management	31	Change Management, Coaching, Stakeholder-Management

Datenanalyse & Analytics	26	KPI-Auswertung, SQL, Datengetriebene Entscheidungen
Kommunikation & Storytelling	23	Präsentationstechniken, Verhandlung, Networking
Kundenfokus & UX	22	User Research, Design Thinking, Empathie
Strategie & Business	22	Business Case Erstellung, Pricing, Marktvision
Sonstiges / Spezifisch	18	Durchsetzungsvermögen, Neugier, Branchenwissen
Methodik & Agile	5	OKRs, Product Discovery Frameworks

Die Auswertung basiert auf 211 auswertbaren Antworten. Mehrfachnennungen innerhalb einer Antwort wurden den jeweiligen Clustern zugeordnet.

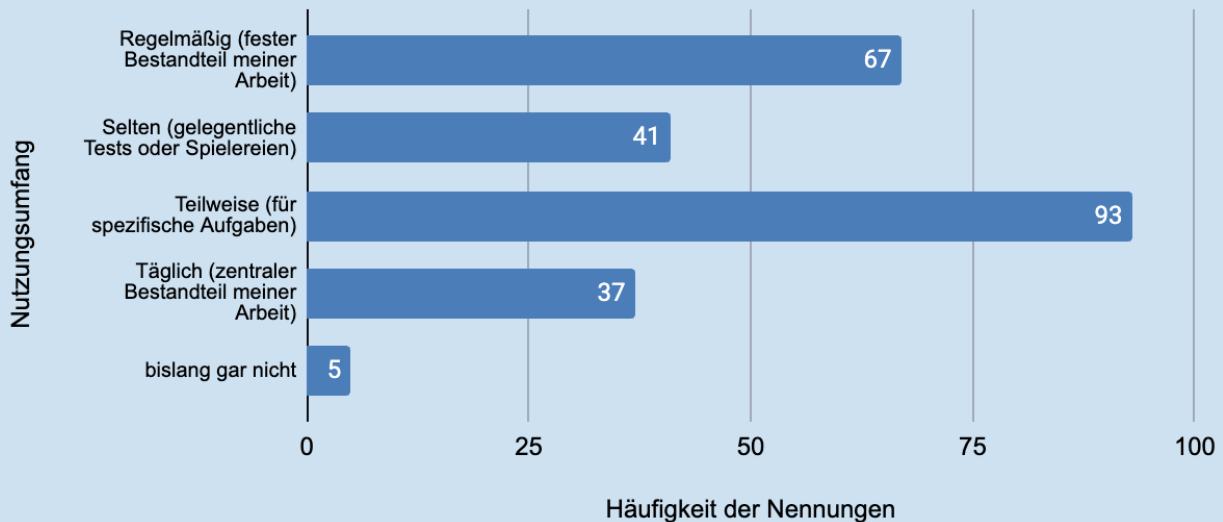
KI-Nutzung im Produktmanagement (Fragen 10-13)

Die nächsten Fragen in der Onlineumfrage drehten sich um die Nutzung von KI im Produktmanagement. Dass dieses Thema zurecht näher analysiert wurde, ist durch die Antworten auf die Frage nach den Future Skills bereits begründet worden.

Zunächst wollte CAVISIO® wissen, wie häufig und in welchem Umfang KI im heutigen Alltag der Produktmanager bereits verankert ist. Fünf Antwortmöglichkeiten von "bislang gar nicht" bis "täglich (zentraler Bestandteil meiner Arbeit)" standen mit einer Freitextmöglichkeit zur Verfügung.

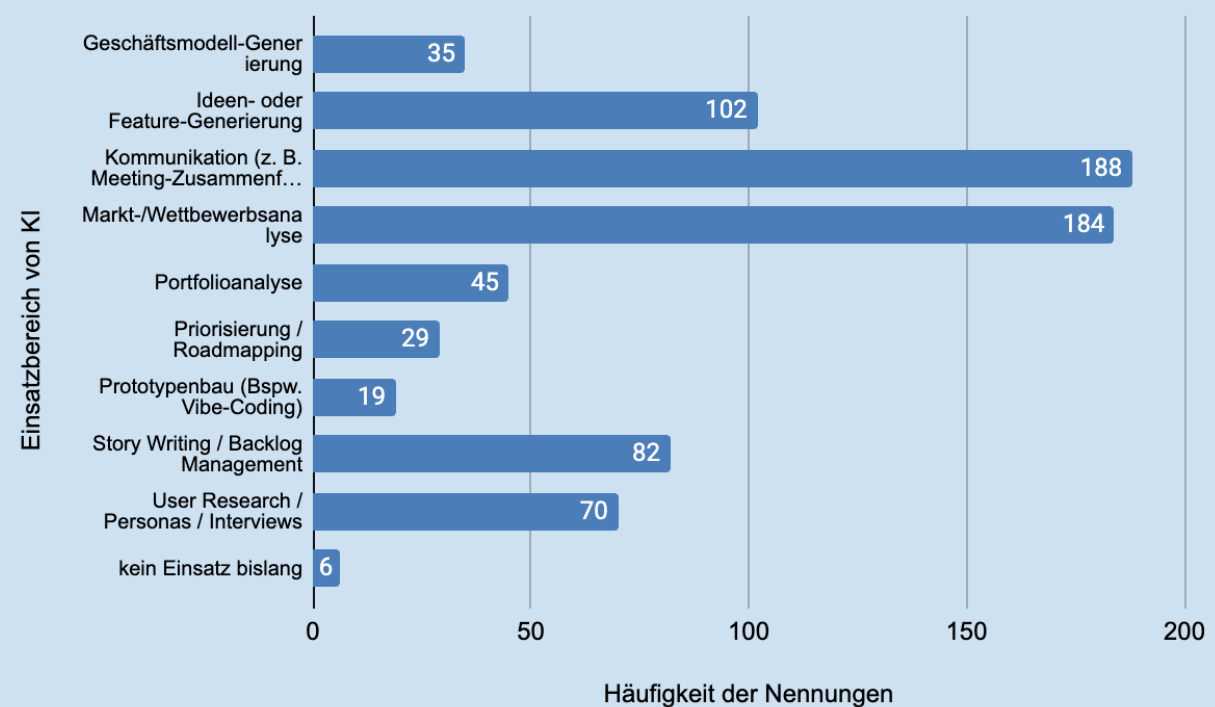
27,4% der Befragten nutzen KI-Tools inzwischen regelmäßig. Für sie gehört der Einsatz von KI-Tools zum festen Bestandteil der Arbeit. Für jeden siebten Befragten (15%) ist der Einsatz von KI bereits zentraler Bestandteil des Toolsets und sie nutzen die Technologie täglich. Die zahlenmäßig größte Stichprobe (38%) nutzt KI-Tools teilweise für spezifische Aufgaben und immerhin 17% der Befragten setzen KI selten oder nie (0,02%) ein. Für knapp die Hälfte der Befragten sind KI-Tools zwischenzeitlich zum regelmäßigen Werkzeug geworden, was die Bedeutung der Expertise im Umgang mit den neuen Tools auch unterstreicht (s. oben "Future Skills"). Von der Freitextoption wurde wenig Gebrauch gemacht. Vereinzelt Teilnehmende haben hier auf die Möglichkeiten von Vibe Coding / Low Code Entwicklung für Rapid Prototyping und MVP's hingewiesen.

Frage 10: Nutzung von KI-Tools in der PM-Arbeit (mind. 2 Nennungen)



Die Eingangsfrage bezog sich nur auf den grundlegenden Einsatz von KI-Tools, aber nicht über die Art der Werkzeuge und deren Integration in die tägliche Arbeit im PM. Dem wollte CAVISIO® mit Frage 11 näher auf den Grund gehen und hat nachgefragt, in welchen Bereichen der Produktmanagement-Arbeit KI aktuell bei den Befragten im Unternehmen eingesetzt wird. Hier standen 10 Antworten zur Auswahl, ergänzt um eine Freitextantwort.

Frage 11: Einsatzbereiche von KI im Produktmanagement (mind. 2 Nennungen)



Die Analyse der Einsatzbereiche von Künstlicher Intelligenz (KI) im Produktmanagement zeigt eine klare Konzentration auf kommunikative und analytische Aufgaben.

Zentrale Ergebnisse der KI-Nutzung:

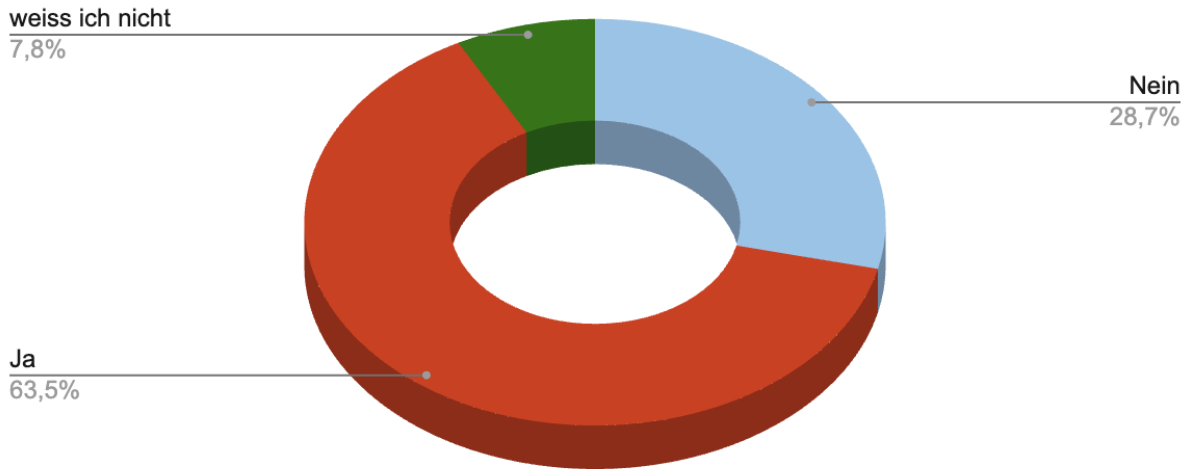
- **Dominanz von Kommunikation und Analyse:** Die mit Abstand am häufigsten genannten Einsatzbereiche sind die **Kommunikation** (z. B. E-Mails, Zusammenfassungen von Meetings, Content-Erstellung) mit 188 Nennungen und die **Markt-/Wettbewerbsanalyse** mit 184 Nennungen. Fast alle Befragten, die KI nutzen, setzen sie in diesen beiden Feldern ein.
- **Kreative Unterstützung:** Die **Ideen- oder Feature-Generierung** (102 Nennungen) bildet die dritte Säule der aktuellen KI-Nutzung, was auf ein hohes Vertrauen in die kreativen Assistenzfähigkeiten der Tools hindeutet.
- **Story Writing und Backlog Management** (82 Nennungen) sowie **User Research** (70 Nennungen) werden signifikant häufig unterstützt.
- **Strategische und komplexe Aufgaben:** Seltener, aber dennoch präsent ist der Einsatz in strategischen Bereichen wie der **Portfolioanalyse** (45), der **Geschäftsmodell-Generierung** (35) oder dem **Roadmapping** (29).
- **Geringer Anteil an Nicht-Nutzern:** Nur 6 Befragte gaben explizit an, bislang **keine KI** einzusetzen, was die hohe Durchdringung dieser Technologie im Produktmanagement unterstreicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KI im Produktmanagement aktuell primär als Effizienz-Tool für zeitintensive Text- und Analyseaufgaben sowie als Sparringspartner für die Ideenfindung genutzt wird. Diese Aufgaben lassen sich auch gut mittels der verbreiteten LLM-Tools wie die in den Office- und Cloudumgebungen integrierten GPT (Copilot / Gemini / NotebookLM, oder ChatGPT und Claude) abbilden.

Komplexere Aufgaben wie Portfolioanalyse / Variantenmanagement oder Geschäftsmodell Generierung benötigen heute meist speziellere Tools - Stichwort: Product Mining - mit einer tieferen Integration in die Datenlandschaft des Unternehmens.

In der nächsten Frage 12 wollten wir von den Umfrageteilnehmern wissen, ob es in ihren Unternehmen bereits eine Art von ausformulierter KI-Governance gibt, die den Einsatz von KI-Tools im beruflichen Einsatz regelt.

"Frage 12: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Art von ausformulierter "KI-Governance", die den Einsatz von KI-Tools im beruflichen Einsatz regelt (bspw: "welche Tools", "für welche Zwecke", "welche Daten dürfen verwendet werden"?)"



Bei knapp zwei Dritteln der Befragten ist solch eine solche KI-Verordnung, die Aufschluss über die erlaubten Tools, die erlaubten Zwecke und zur Verarbeitung freigegebenen Daten vorhanden. Bei jedem vierten Unternehmen (28,7%) ist diese Regelung (noch) nicht kommuniziert.

Mit der letzten Frage 13 in diesem Themenkomplex wollten wir erfahren, welche Chancen und Risiken die Befragten persönlich durch den zunehmenden Einsatz von KI im Produktmanagement sehen. Mehr als 200 der Befragten haben sich hier die Zeit genommen und teils sehr detailliert die Chancen und Risiken von KI im Produktmanagement aus ihrer Sicht beschrieben. Die Antworten wurden mittels Gemini von CAVISIO® ausgewertet und analysiert.

Die Auswertung der 244 Antworten zur Frage 13 zeigt ein deutliches Bild: Die Produktmanagement-Community sieht in KI vor allem ein mächtiges Werkzeug zur Effizienzsteigerung, ist sich jedoch der Gefahr eines Kompetenzverlusts und der notwendigen kritischen Distanz sehr bewusst. Hier ist die strukturierte Analyse und statistische Auswertung der genannten Nennungen:

Die Teilnehmer sehen KI primär als "Enabler", um den Fokus von administrativen auf wertschöpfende Tätigkeiten zu verschieben.

Chancen der KI-Nutzung	Zentrale Aussagen der Teilnehmer
Effizienz & Zeitersparnis	Automatisierung von Routineaufgaben, Erstellung von Meeting Notes, E-Mail-Entwürfen und Dokumentationen.
Datenanalyse & Recherche	Schnellere Markt- und Wettbewerbsanalysen, Strukturierung von Rohdaten und Auswertung großer Datenmengen.
Strategischer Fokus	Freisetzung von Ressourcen für "Big Picture"-Themen, Strategie und intensivere Kundenzeit.
Entscheidungsfindung	Schnellere, datenbasierte und faktenorientierte Entscheidungen; Validierung von Produktideen.
Kreativ-Sparring	Unterstützung bei Ideengenerierung, Story Writing, Formulierungshilfen und als "Sparringspartner".
Produktverbesserung	Integration von KI-Features in eigene Produkte, präventive Wartung (Lifecycle Management).

Die Risiken werden oft als Kehrseite der Medaille beschrieben; insbesondere die menschliche Komponente steht hier im Fokus der Sorge.

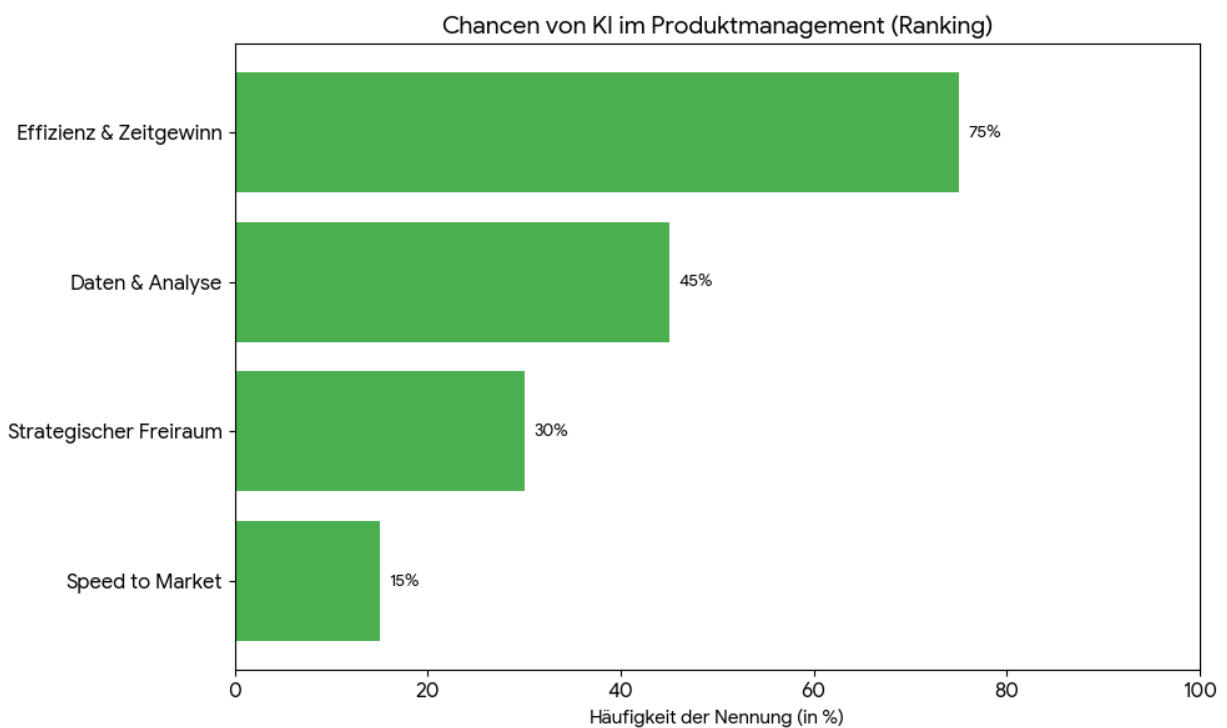
Risiken der KI-Nutzung	Zentrale Aussagen der Teilnehmer
Blindes Vertrauen	Ungeprüfte Übernahme von Ergebnissen ("KI-Halluzinationen"), mangelnde Plausibilisierung und fehlende kritische Distanz.
Kompetenzverlust	"Verlernen" des eigenen Denkens, Verlust analytischer und kreativer Fähigkeiten, Rückgang des Domänenwissens.
Qualität & Beliebigkeit	Generische "Mainstream"-Ergebnisse, Verlust von Alleinstellungsmerkmalen (USP), "Einheitsbrei" ohne Authentizität.
Datenschutz & Governance	Unbeabsichtigtes Training mit sensiblen Daten, Abfluss von Firmen-IP, mangelnde Transparenz der Algorithmen.
Job-Substitution	Wegfall von Einsteigerjobs (Junioren/Werkstudenten), Verkleinerung von PM-Teams oder vollständiger Ersatz des operativen PMs.
Distanz zum Markt	Verlust der Kundennähe durch Befragung von KI statt echten Menschen; KI versteht "echte" Probleme vor Ort nicht.

Besonders drastisch drückte es ein Teilnehmer aus: "Die KI wird dafür sorgen, dass in den kommenden Jahren viel Mist auf den Markt kommt." Wenn sich Distanz zum Markt mit Beliebigkeit und blindem Vertrauen mischt, könnte er damit sogar recht behalten.

Basierend auf der Häufigkeit der genannten Schlagworte und Themenkomplexe ergibt sich folgendes Bild innerhalb der Community. Die Möglichkeit von Mehrfachnennungen pro Antwort wurde dabei berücksichtigt.

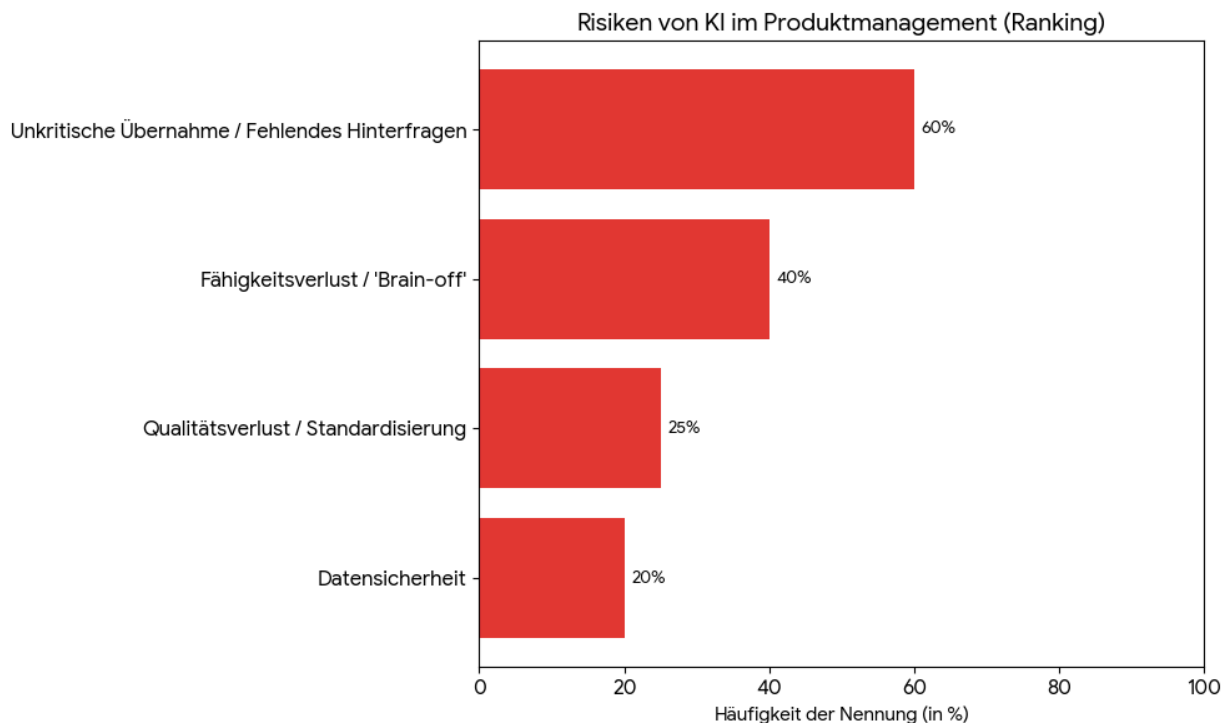
Chancen-Ranking

1. Effizienz & Zeitgewinn (ca. 75%): Der mit Abstand am häufigsten genannte Punkt. KI wird als Befreiung von "lästigen" Aufgaben gesehen.
2. Daten & Analyse (ca. 45%): Beschleunigung von Recherche und Auswertung.
3. Strategischer Freiraum (ca. 30%): Die Hoffnung, endlich mehr Zeit für den Kunden und die Strategie zu haben.
4. Speed to Market (ca. 15%): Schnellere Zyklen in der Produktentstehung.



Risiken-Ranking

1. Unkritische Übernahme / Fehlendes Hinterfragen (ca. 60%): Die Sorge, dass Ergebnisse unreflektiert übernommen werden.
2. Fähigkeitsverlust / "Brain-off" (ca. 40%): Die Angst, dass PMs das eigenständige Denken und Recherchieren verlernen.
3. Qualitätsverlust / Standardisierung (ca. 25%): Sorge vor mittelmäßigen, austauschbaren Produkten und Texten.
4. Datensicherheit (ca. 20%): Bedenken hinsichtlich sensibler Informationen.

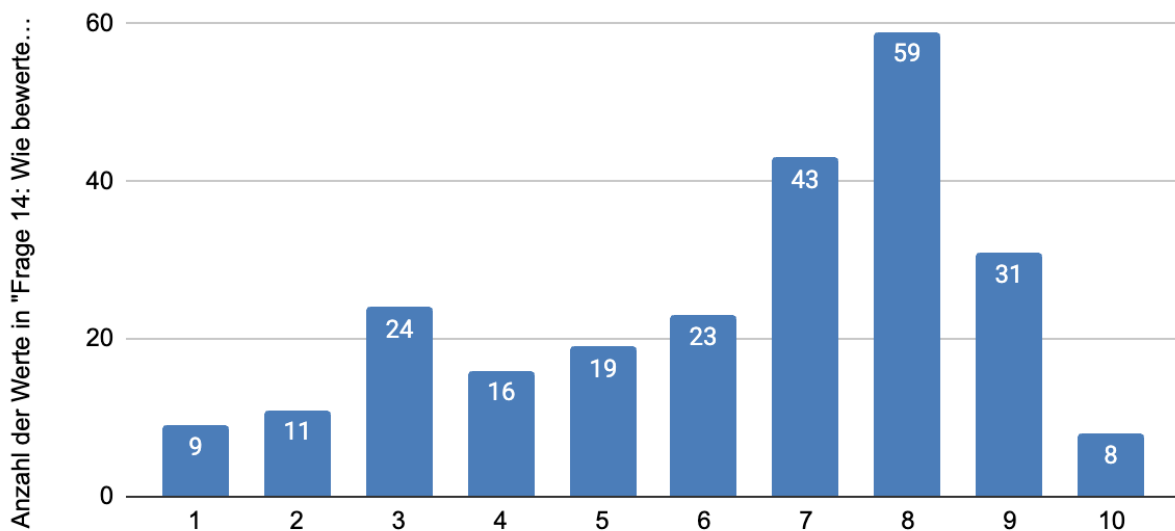


Fazit der Umfrage: Die PM-Community sieht KI nicht als Ersatz, sondern als strategisches Werkzeug. Der Tenor lautet: KI übernimmt das "Was" (Daten, Texte, Struktur), während der Mensch für das "Warum" (Strategie, Empathie, finale Entscheidung) unverzichtbar bleibt. Das größte persönliche Risiko wird darin gesehen, durch Bequemlichkeit die eigene Urteilskompetenz zu verlieren und sich blindlings auf die Ergebnisse der KI zu verlassen.

Jobzufriedenheit der Produktmanager und Verbesserungsvorschläge (Fragen 14-15)

Interessant ist, dass trotz der oben beschriebenen Einschränkungen - beispielsweise das Übergewicht der operativen Aufgaben, oder wenig Zeit im unmittelbaren Kontakt mit Kunden - der Großteil der befragten Produktmanager mit ihrer Stellung im Unternehmen und ihrem Job zufrieden ist. 40% fühlen sich sehr zufrieden (8-10 Punkte). Das ist eine deutliche Steigerung zur letztjährigen Umfrage, wo dies bei 28,9% bei Teilnehmenden der Fall gewesen ist. 18% (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 darüber 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 14: Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Jobzufriedenheit als Produktmanager:in?"



Frage 14: Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Jobzufriedenheit als Produktmanager:in?

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

Das war die Fragestellung von Frage 15, auf deren Auswertung der Verfasser besonders gespannt war. Welche Verbesserungsvorschläge unterbreiten die im Produktmanagement tätigen Personen selbst, um das PM im Unternehmen wirksamer und besser zu gestalten?

CAIVISIO® hat hier mittels Gemini die Ergebnisse zu Clustern zusammengefasst. Die Analyse der Freitextantworten zur Frage nach den wichtigsten Stellhebeln für Erfolg und Zufriedenheit im Produktmanagement (PM) zeigt deutliche Schwerpunkte. Insgesamt wurden die Antworten in verschiedene Themencluster gruppiert, wobei viele Teilnehmer mehrere Aspekte gleichzeitig nannten.

Kern-Erkenntnisse der Analyse

1. Fokus auf Strategie statt operativem Tagesgeschäft

Der mit Abstand am häufigsten genannte Stellhebel (74 Nennungen) ist der Wunsch nach einer Verschiebung des Arbeitsschwerpunkts. Viele Produktmanager fühlen sich als „operativer Mülleimer“ oder „Edelmülltonne“ der Organisation und fordern mehr Raum für strategische Aufgaben, Marktanalysen und Kundenkontakt.

Beispielaussagen: „Vom operativen Mülleimer zu strategischem Arbeiten“,

„Mitbestimmung beim strategischen Weg“, „Mehr Kundenzentriertheit“.

2. Mangel an Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) beseitigen

An zweiter Stelle (53 Nennungen) steht der Ruf nach besseren Rahmenbedingungen. PM's leiden unter einer zu hohen Arbeitslast, zu vielen gleichzeitigen Projekten, zu umfangreichen Portfolien und fehlenden Kapazitäten im Team. *Beispielaussagen:* „Weniger Projekte gleichzeitig“, „Mehr Ressourcen/Budget“, „Entlastung von administrativen Aufgaben“.

3. Verantwortung, Empowerment und Management-Support

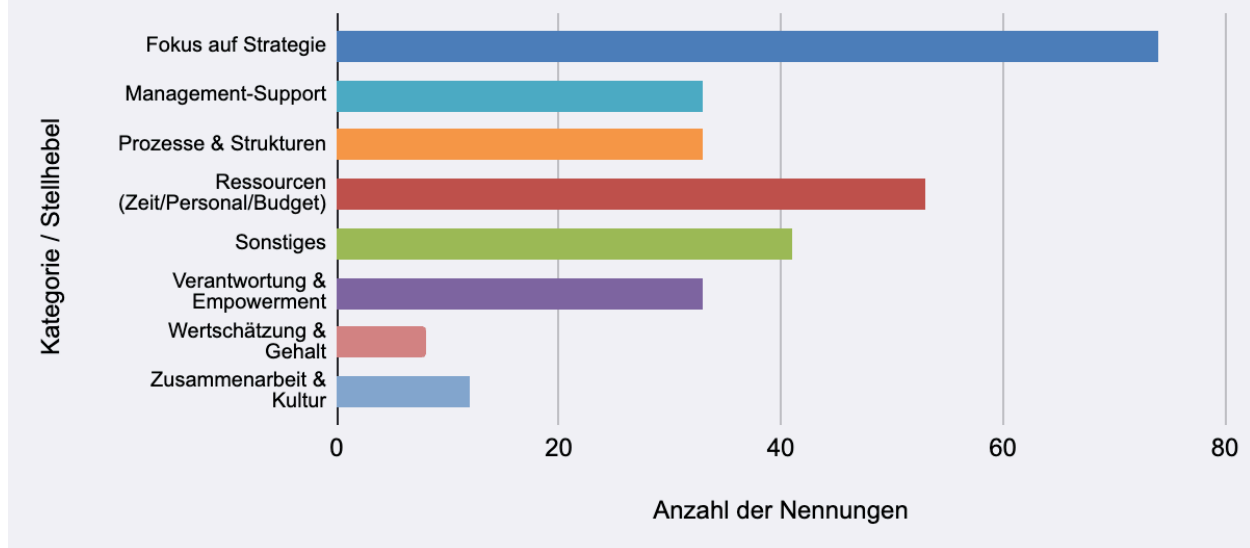
Drei Themenbereiche liegen mit jeweils 33 Nennungen gleichauf:

- Verantwortung & Empowerment: Der Wunsch nach echter Entscheidungsbefugnis und Autonomie (Stichwort: „Driver Seat“).
- Management-Support: Die Forderung nach Rückhalt durch die Führungsebene und einem klaren Bekenntnis zum Produktmanagement als strategischer Funktion.
- Prozesse & Strukturen: Die Notwendigkeit klarer Rollendefinitionen und effizienterer Abläufe, um Reibungsverluste an Schnittstellen zu minimieren.

4. Wertschätzung und Kultur

Obwohl seltener explizit genannt (8-12 Nennungen), spielen auch die weichen Faktoren wie Anerkennung der PM-Leistung und eine bessere bereichsübergreifende Zusammenarbeit eine wichtige Rolle für die Jobzufriedenheit.

Frage 15: Wichtigste Stellhebel für Erfolg und Zufriedenheit im Produktmanagement



Diese Ergebnisse unterstreichen, dass der Erfolg im Produktmanagement weniger an individuellen Fähigkeiten scheitert, sondern primär durch organisationale Rahmenbedingungen und die strategische Einordnung der Rolle im Unternehmen limitiert wird. Ein klares Bekenntnis des Managements zu einer Produkt-Markt-Organisation des Unternehmens mit gut abgestimmten Schnittstellen ist die Basis für wirksames Produktmanagement und erleichtert allen Beteiligten das Leben.

Folgende Optimierungsvorschläge lassen sich so aus den Nennungen herausarbeiten:

Rollenklärung & Verantwortung

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 gehören. Aufgaben, für die es keine klare Zuordnung gibt, werden dann gerne ans Produktmanagement delegiert, denn die Leute dort sind 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 wirken Wunder. Wer strategisch arbeitet, wird zunehmend als strategische Rolle im Unternehmen erkannt; wer ständig operative Jobs übernimmt, wird als "Edelmülltonne" missbraucht.

Strategie Fokus stärken

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" oder "Das nächste Projekt ist immer das Wichtigste" 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. 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.

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.

Zusammenfassung

Was können wir also aus dieser Onlineumfrage von CAVISIO® aus dem Winter '25/'26 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 meistern sind, teils durch einen Mix aus Produktmanagement und Projektleiter-Tätigkeit.
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 und sich die Job-Zufriedenheit im Vergleich zur Umfrage 24/25 weiter verbessert hat. Ein guter Trend.

CAVISIO® bedankt sich bei allen 244 Teilnehmenden der Online-Umfrage und freut sich auf den Austausch zu den Ergebnissen.



Jürgen Bühler, geschäftsführender Inhaber CAVISIO®