

Produktmanagement Befragung 2022

Rollen und Aufgaben, Karrierewege und Verdienstmöglichkeiten

PRODUCT
LOUNGE



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung und Zusammenfassung	03	Produktmanagement Job im Wandel	35
Geleitwort	05	Jobglück als Produktmanager:in	40
Methodik und teilnehmende Produktmanager:innen	06	Erfolgreich im Produktmanagement	46
Berufserfahrung und Karrierewege	08	Verdienstmöglichkeiten im Produktmanagement	50
Organisatorische Relevanz des Produktmanagements	12	Next Level Produktmanagement	54
Rollen und Aufgabenverständnis	19	Autorin der Studie	57

EINLEITUNG UND ZUSAMMENFASSUNG

Wo steht das Produktmanagement aktuell in Bezug auf organisatorische Relevanz, Arbeitsalltag, typische Herausforderungen, persönliche Karrierechancen und Verdienstmöglichkeiten?

Diese Themen haben wir im Mai und Juni 2022 im Rahmen einer Befragung unter Produktmanager:innen erhoben. Die Antworten zeigen auf, was im Produktmanagement derzeit vor sich geht, welche Themen die Produktmanager:innen beschäftigen, wie sie ihre Rolle verstehen und was im Produktmanagement insgesamt "state of the art" ist.

Motivation für die Befragung war die Überarbeitung und Aktualisierung des Fachbuchs "Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen" für dessen II. Auflage, an der ich zusammen mit dem Autor Dr. Herbert Lippmann mitwirken darf. Im Buch möchten wir unserer Leserschaft vor allem praxistaugliche Vorgehensweisen mit dem entsprechenden Hintergrundwissen vermitteln. Dazu haben wir seit Jahren immer wieder Produktmanagement-Befragungen durchgeführt. Für die neue Buchauflage wollten wir diese aktualisieren.

Die Ergebnisse der aktuellen Produktmanagement Befragung 2022 zeigen einerseits eine große Vielfalt im Verständnis und der Bedeutung von Produktmanagement und andererseits viele

Gemeinsamkeiten im Werdegang, den Herausforderungen und den Möglichkeiten:

- Die Stellenbezeichnungen sind so facettenreich wie die Aufgabe selbst. Die organisatorische Relevanz des Produktmanagements zeigt sich an der Berichtslinie.
- Mit zunehmender Erfahrung wird das Bewusstsein für die Führungsrolle und das Verständnis um die Aufgaben im Produktmanagement immer klarer.
- Viele Produktmanager:innen sehen sich mit Veränderungen in ihren Aufgaben, ihrer Bedeutung und ihren Arbeitsweisen konfrontiert – auch, aber nicht ausschließlich pandemiebedingt.
- Produktmanagement sichert und steigert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens langfristig.
- Das Knirschen an den Schnittstellen empfinden Produktmanager:innen als die größte Herausforderung im Job.
- Produktmanagement ist eine Männerdomäne. Der Frauenanteil im Produktmanagement steigt jedoch deutlich an. Allerdings ist die Gleichstellung von Männern und Frauen in Bezug auf Chancen und Gehalt leider noch lange nicht erreicht.

- Einerseits entscheiden sich immer mehr Berufseinsteiger für den Job als Produktmanager:in, andererseits ist Produktmanagement ein langfristiger Karriereweg.
- Produktmanager:in ist ein zufriedenstellender und sinnstiftender Beruf.
- Produktmanager:innen können sehr gut verdienen.

An dieser Stelle nochmals ein herzliches Dankeschön an die 265 Produktmanager:innen, die an der Befragung teilgenommen haben, für ihre Zeit und wertvollen Einblicke in ihren Berufsalltag.

Die Befragungsergebnisse stellen damit keine Best Practices, sondern das ganz normale Tagesgeschäft im Produktmanagement dar.

Wenn du mehr über bewährte und moderne Vorgehensweisen und Methoden im Produktmanagement erfahren möchtest, schau dich gerne auf meinem Blog oder in meinem Trainingsangebot unter www.productlounge.net um.

PRODUCT LOUNGE ist die Community zur Aus- & Weiterbildung von Produktmanager:innen erklärungsbedürftiger und technologischer Produkte. In unseren kostenfreien Online-Lunch-Meetups bieten wir die Möglichkeit zum persönlichen Erfahrungsaustausch untereinander und mit Experten zu verschiedenen Produktmanagement-Themen. Mehr Infos dazu findest du ebenfalls auf der [Website](#).

Solltest du weitere Fragen zur Studie, zum Buch oder zum Trainingsangebot von PRODUCT LOUNGE haben, kontaktiere mich bitte unter hallo@productlounge.net

B. von Wittern

Bernadette von Wittern,
Gründerin und Inhaberin von PRODUCT LOUNGE,
im Oktober 2022

GELEITWORT

Vor 30 Jahren habe ich den ersten Lehrgang für Produktmanager in technischen Branchen entwickelt. Unser großes Glück war, dass wir mit dem richtigen Produkt zur richtigen Zeit gekommen sind. Schon lange vorher hatte Produktmanagement seine Leistungsfähigkeit für Konsumprodukte bewiesen. Jetzt begannen meist mittelständische Investitionsgüter- und Dienstleistungsunternehmen sich für Produktmanagement zu interessieren, um die immer breiter werdenden Sortimente optimal auf ihre Märkte ausrichten zu können. Als Produktmanager, damals noch ausschließlich Männer, wurden Mitarbeiter mit produktfachlichem Hintergrund ausgewählt. Diese Ingenieure, Techniker oder Naturwissenschaftler hatten technisches, aber kein Marketing-Wissen. Dieses haben wir in unserem Produktmanager-Lehrgang ergänzt. Zudem haben wir viele Firmen beim Aufbau oder bei der Optimierung ihrer PM-Organisationen unterstützt. So hat sich bei uns ein breites Wissen rund um Produktmanagement für Nicht-Konsumprodukte angesammelt. Mit vielen ergänzenden Befragungen und Studien konnten wir aufzeigen, was im technischen Produktmanagement State of the art ist. Daraus ist unser Fachbuch "Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen" entstanden.

Heute arbeitet praktisch jedes Unternehmen mit einer Produktmanager-Organisation. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung hat sich vieles im Produktmanagement verändert.

Für die 11. Auflage unseres Fachbuches, die ich gemeinsam mit Bernadette von Wittern gerade bearbeite, wollten wir wichtige Studienergebnisse aktualisieren. Das war unsere Motivation für diese Produktmanagement-Befragung 2022. Auch sie hat wieder zu interessanten neuen Erkenntnissen geführt, die wir Ihnen hiermit gerne vorstellen wollen.

Dr. Herbert Lippmann

METHODIK UND TEILNEHMENDE PRODUKTMANAGER:INNEN

Die Befragung erfolgte online im deutschsprachigen Raum im Zeitraum Mai und Juni 2022. Die Teilnehmenden wurden über E-Mails in der PRODUCT LOUNGE Community sowie auf LinkedIn und XING akquiriert.

Insgesamt haben 265 Produktmanager:innen an der Befragung teilgenommen. Knapp 3% davon sind in leitender Funktion als Bereichsleiter:in Produktmanagement, Chief Product Officer (CPO) oder Mitglied der Geschäftsleitung tätig.

Das Produktmanagement ist je nach Branchen sehr unterschiedlich aufgestellt. Die Befragung konzentriert sich vor allem auf Unternehmen im B2B- bzw. Industriebereich und technologische bzw. erklärungsbedürftige Produkte.

Die in dieser Studie befragten Produktmanager:innen sind daher überwiegend im Bereich der technologischen Produkte und Systeme tätig (75%), gefolgt von Software-Produkten (12%).

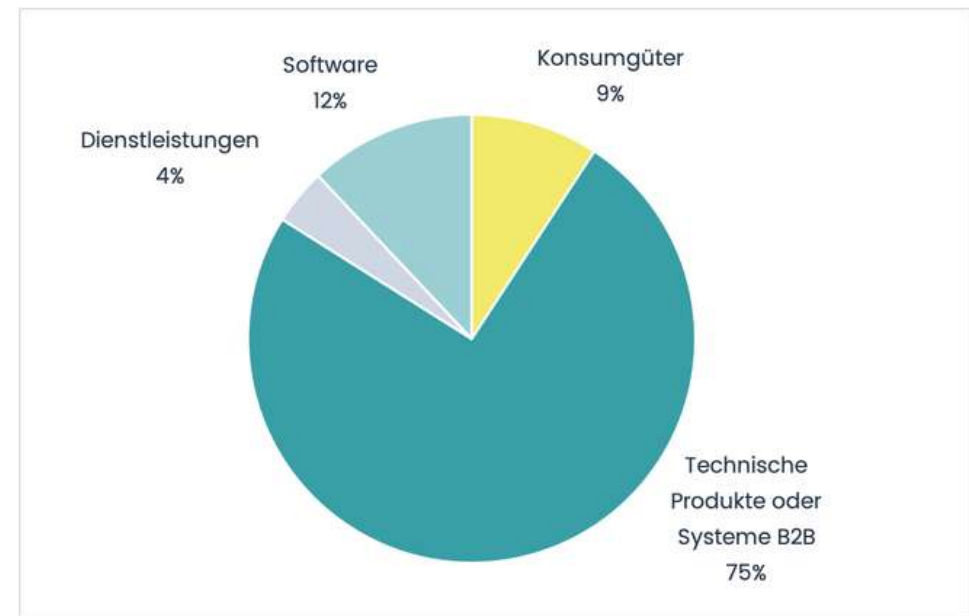


Abbildung 1: Welcher Produktkategorie ist die Mehrzahl der Leistungen deines Unternehmens zuzuordnen?

Die Befragten kommen größtenteils aus Unternehmen im oberen Mittelstand: Knapp 20% arbeiten in Unternehmen bis zu 50 Mio. Umsatz (KMUs). Fast die Hälfte arbeiten in Unternehmen mit 50 bis 500 Mio. Euro Jahresumsatz. 31% der Befragten arbeiten in Großunternehmen.

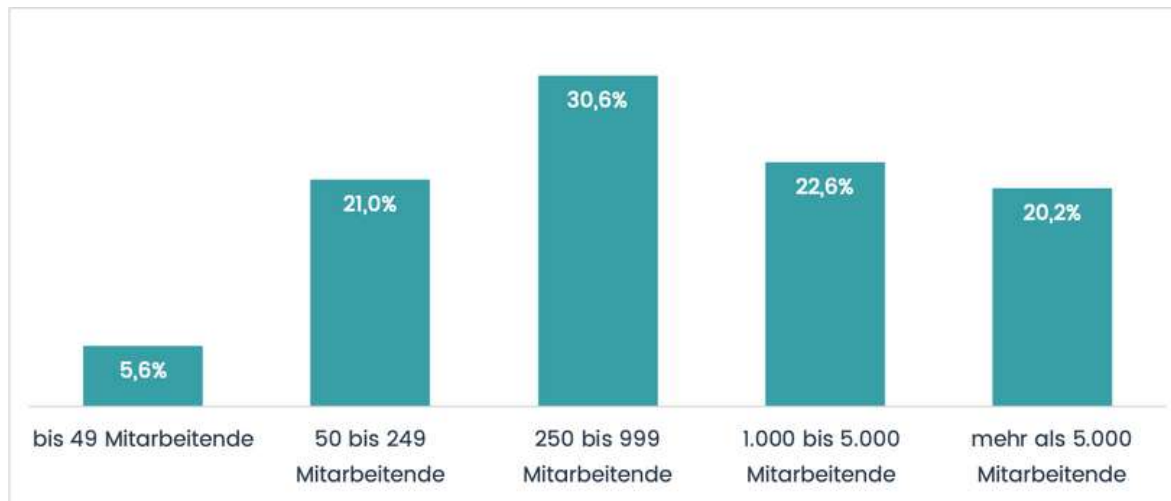


Abbildung 2: Wie groß ist das Unternehmen, in dem du tätig bist?

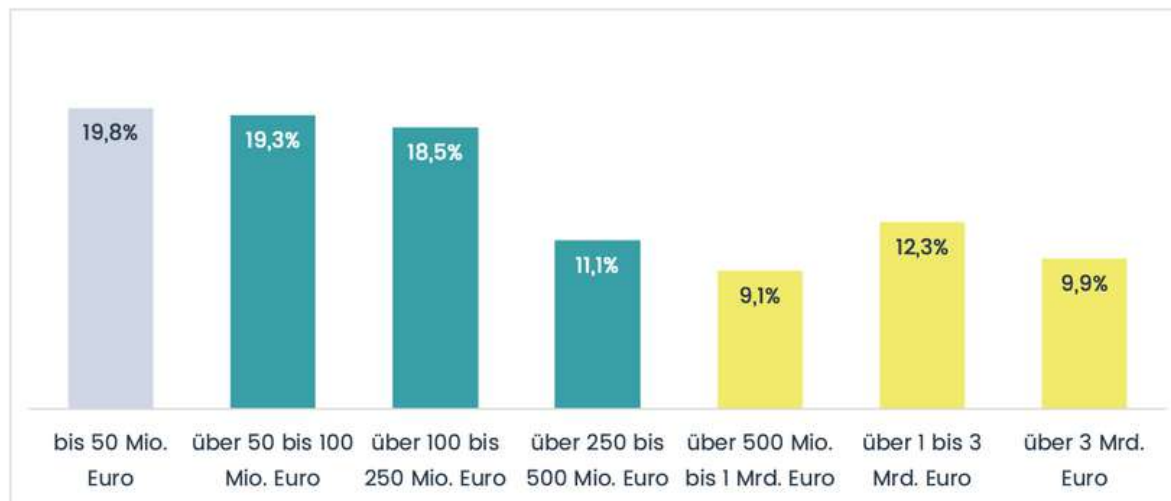


Abbildung 3: Welcher Umsatzgrößenklasse ist dein Unternehmen zuzurechnen?



BERUFSERFAHRUNG UND KARRIEREWEGE

Produktmanager:innen finden sich in jeder Altersgruppe. Fast 64% der Befragten sind zwischen 31 und 45 Jahre alt. Die am stärksten vertretene Altersgruppe ist mit gut einem Viertel im Alter zwischen 31 und 35 Jahren.

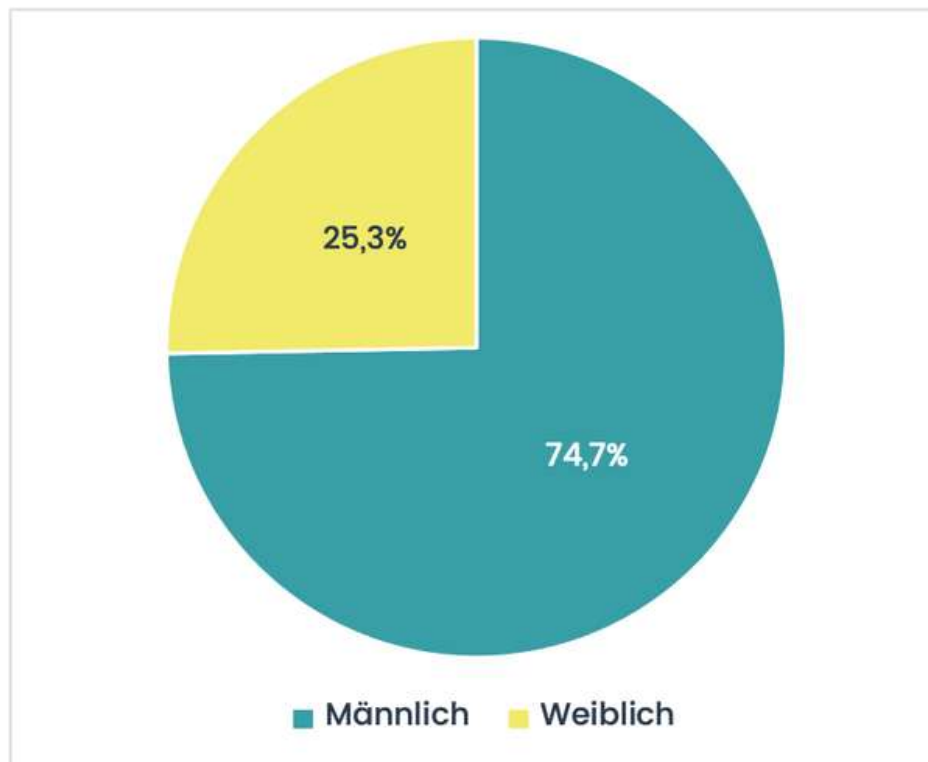


Abbildung 4: Welches Geschlecht hast du?

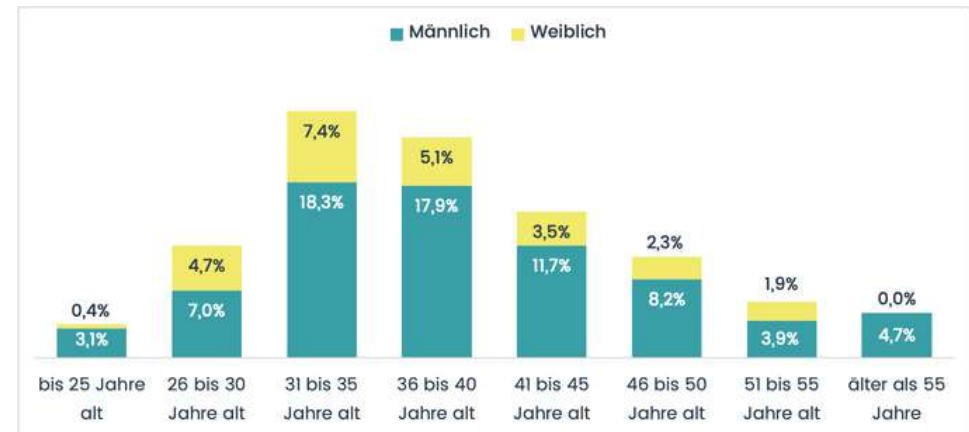


Abbildung 5: Wie alt bist du?

75% der befragten Produktmanager sind männlich. Der Frauenanteil steigt jedoch langsam. So lag er bei der letzten größeren Befragung 2016 noch bei 20%.^[1] Vor allem unter den jüngeren Produktmanager:innen sind Frauen gut repräsentiert. Das liegt wohl daran, dass immer mehr direkt über den Berufseinstieg nach dem Studium ins Produktmanagement gehen. So haben 54% aller teilnehmenden Frauen weniger als 6 Jahre Berufserfahrung.

[1] Marketing Consult Studie 2017

Die Auswertung zeigt einen weiteren interessanten Sachverhalt in Bezug auf die Frauenquote auf. In den jüngeren Altersklassen von 26 bis 30 beträgt der Frauenanteil wie bereits angedeutet starke 40% und bleibt bis zum Alter von 35 überdurchschnittlich bei gut 30%. Dann kommt eine Lücke, in der der Frauenanteil unterdurchschnittlich bei weit weniger als 25% liegt, bis er ab einem Alter von 51 Jahren wieder auf ein Drittel ansteigt. Es bleibt die Vermutung, ob diese Lücke evtl. etwas mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu tun hat. Nach wie vor sehen sich viele Frauen mit dieser Herausforderung konfrontiert und es gibt leider nur sehr wenige qualifizierte Teilzeitstellen im Produktmanagement.

Wie sieht es mit dem Einstieg ins Produktmanagement aus?

Es führen viele Wege ins Produktmanagement. Meist geht dem Job als Produktmanager:in bereits eine Karriere in einem anderen Fachbereich voraus, der auch zu den wichtigen Schnittstellen im unternehmensinternen Netzwerk des Produktmanagements zählt.

Immer mehr Produktmanager:innen (knapp 26%) kommen allerdings auch direkt mit dem Berufseinstieg ins Produktmanagement, z.B. durch eine Diplomarbeit, Trainee oder Junior-PM-Stelle.

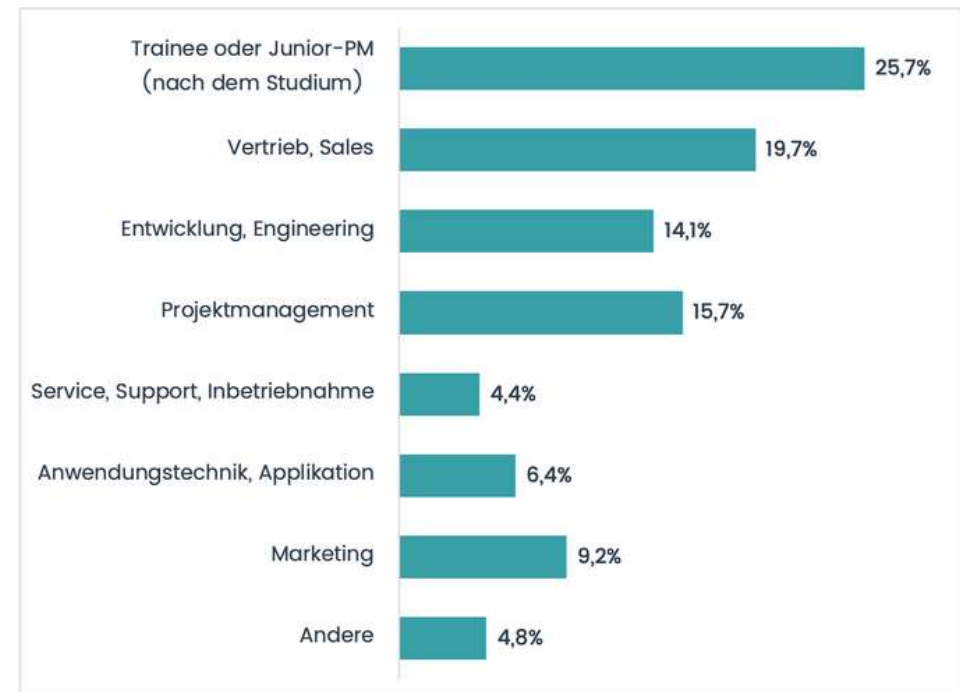


Abbildung 6: Über welchen Weg bist du ins Produktmanagement gekommen?

(Häufige Nennungen bei "Andere" waren Einkauf und Assistenz der Geschäftsleitung)

Auch wenn es sicher immer mehr junge Produktmanager:innen gibt und der Einstieg über Traineeprogramme und Junior-Stellen ermöglicht wird, ist Produktmanagement dennoch nicht unbedingt ein Job für Berufseinsteiger.

62% der befragten Produktmanager:innen geben mehr als zwei, 37% sogar mehr als fünf Jahre Berufserfahrung vor der gegenwärtigen Position an. 79% der befragten Produktmanager:innen bringen demnach Erfahrungen aus mindestens einer Position vor der aktuellen Tätigkeit mit, 53% sogar aus zwei oder mehr Stellen.

Dies macht durchaus Sinn, wie die Auswertung des Rollen- und Aufgabenverständnisses im übernächsten Abschnitt zeigen wird.

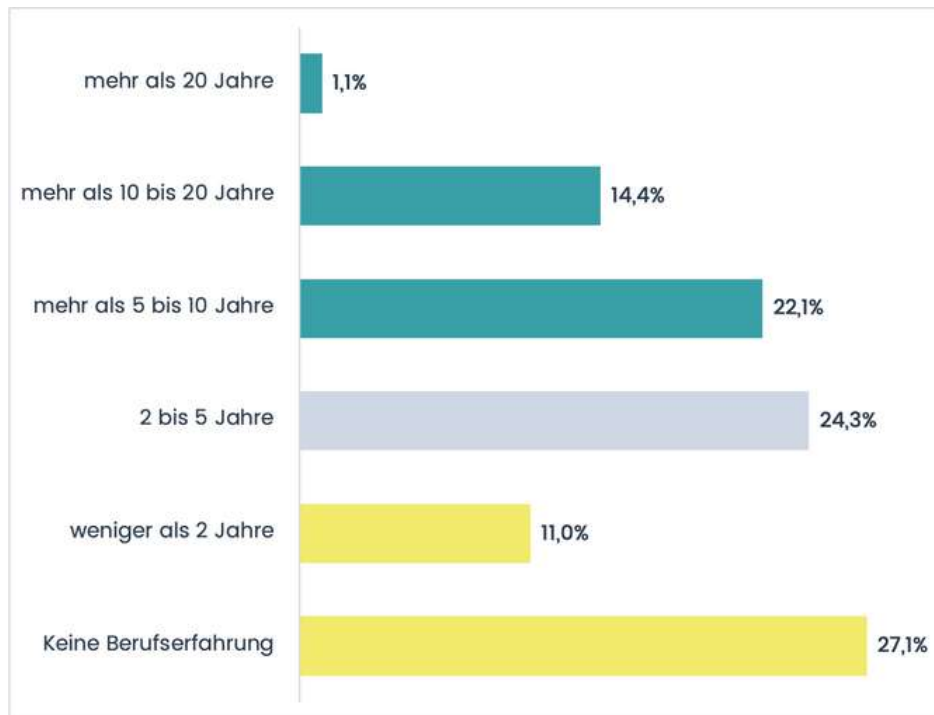


Abbildung 7: Wie viele Jahre Berufserfahrung hattest du vor deiner ersten Position als Produktmanager:in?

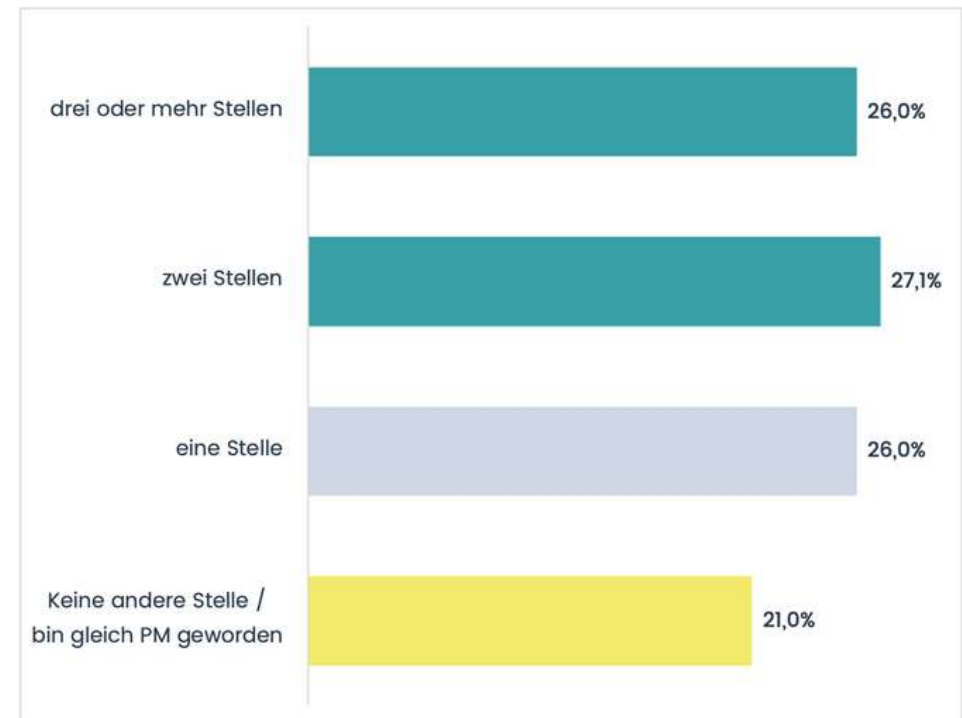


Abbildung 8: Wie viele Stellen hattest du, bevor du Produktmanager:in geworden bist?

Produktmanagement ist durchaus ein längerfristiger Karriereweg

An der Befragung haben überwiegend erfahrene Produktmanager:innen teilgenommen. Knapp drei Viertel sind bereits mehr als drei Jahre, immerhin 29% sogar mehr als zehn Jahre in der gegenwärtigen Position tätig.

Das zeigt, Produktmanagement ist kein Durchlauf-Posten als Zwischenstation oder Sprungbrett, sondern durchaus eine bewusste Entscheidung für eine Fachkarriere in einem Job mit Verantwortung und Gestaltungsspielraum.

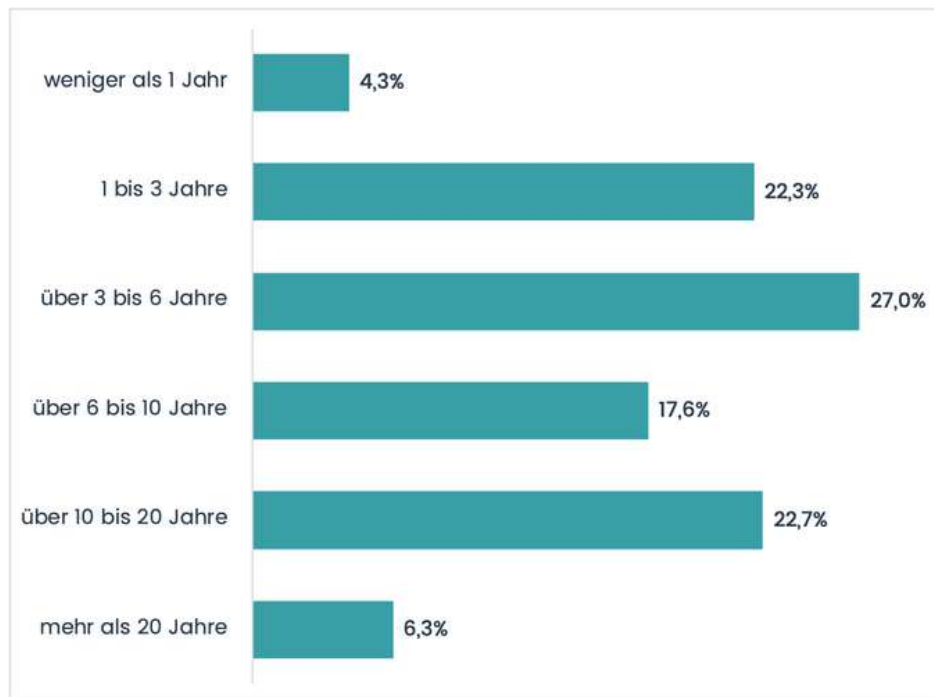


Abbildung 9: Wie lange arbeitest du bereits im Produktmanagement?



ORGANISATORISCHE RELEVANZ DES PRODUKTMANAGEMENTS

Die Einordnung und Bedeutung des Produktmanagements im Unternehmen lässt sich anhand der Berichtslinie bzw. Position im Organigramm und der Positionsbezeichnung erschließen.

Für die Funktion des Produktmanagements und die Stelleninhaber:innen gibt es viele Bezeichnungen, die durchaus mit der Vielfältigkeit der Aufgabenstellungen zusammenhängen.

Daher kann die Stellenbezeichnung Hinweise auf die Ausrichtung und die Interpretation der Rolle geben.

Aus diesem Grund wurden die Teilnehmenden nach ihrer genauen Stellenbezeichnung befragt.

15% geben eine leitende Funktion als Bereichs-, Abteilungs- oder Teamleiter:in an. Mehr als die Hälfte der Befragten geben den Titel Produktmanager:in an und nur 5% den Titel Product Owner. Das liegt an der Spezialisierung der Teilnehmenden auf größtenteils technologische Produkte und Systeme als Kombination aus Hardware, Software und Mechanik.



Abbildung 10: Wie lautet deine genaue Stellenbezeichnung?

Andere Stellenbezeichnungen waren z.B. Product Research Manager:in, Product Support Manager:in, Produktinnovationsmanager:in, Business Development Manager:in, Application Manager:in oder Brand Manager:in. Sie weisen auf einen bestimmten Aufgabenschwerpunkt innerhalb des Produktmanagement-Spektrums hin, ebenso wie die Technischen Produktmanager:innen und Produktmarketing Manager:innen.

Mit einer gewissen Herausforderung verbunden sind Doppel-Rollen wie die der Produkt- und Projektmanager:in. Hier findet eine Vermischung von Aufgabenbereichen statt, die besser voneinander getrennt werden sollten. Produktmanager:innen sollten idealerweise einen anderen, nämlich langfristigen und strategischen Blick auf die Produkte haben. Produkte sind keine Projekte. Zum Glück kommt dies unter den Befragten mit 2,8% nur selten vor.

Wie viele Produktmanager:innen gibt es in einem Unternehmen?

Bei knapp 52% der Befragten sind bis zu 9 Produktmanager:innen im Unternehmen tätig, bei 71% sogar bis zu 19 Personen. In 30% der Fälle sind die Produktmanagement-Teams kleiner als 5 Personen. Das betrifft zwar meist aber nicht ausschließlich die kleineren Unternehmen in der Studie. Selbst große Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitenden haben vergleichsweise kleine Teams. Die Anzahl an Produktmanager:innen in einem Unternehmen steigt nicht proportional zur Unternehmensgröße an.

Produktmanagement-Teams sind also tendenziell eher klein. Die ideale Anzahl an Produktmanager:innen in einem Unternehmen hängt auch nicht von der Unternehmensgröße, sondern vielmehr von der Anzahl der Produkte und deren Komplexität ab. Deshalb kann es auch keine pauschale Empfehlung zur idealen Anzahl an Produktmanager:innen in Bezug zur Unternehmensgröße geben.

Es ist jedoch wichtig, darauf zu achten, dass es eben nicht zu wenige Produktmanager:innen sind und die Verantwortung für den Erfolg der Produkte sowie die damit einhergehende Arbeitslast auf zu wenigen Schultern lastet.

Oft klagen Produktmanager:innen über zu wenig Zeit und zu viele operative Tätigkeiten. Die Entlastung durch mehr Produktmanager:innen kann hier ein Stellhebel für bessere Produkte und Produktstrategien sein.

Je größer die Produktmanagement Abteilung wird, desto wichtiger ist ihre Struktur und Aufteilung in produkt(gruppen)spezifische Teams mit Teamleiter:innen als die verantwortlichen Produktmanager:innen.

Die Befragung ergab, dass die Teams innerhalb einer Produktmanagement-Abteilung eher klein sind mit bis zu 3 Personen in 52% der Fälle.

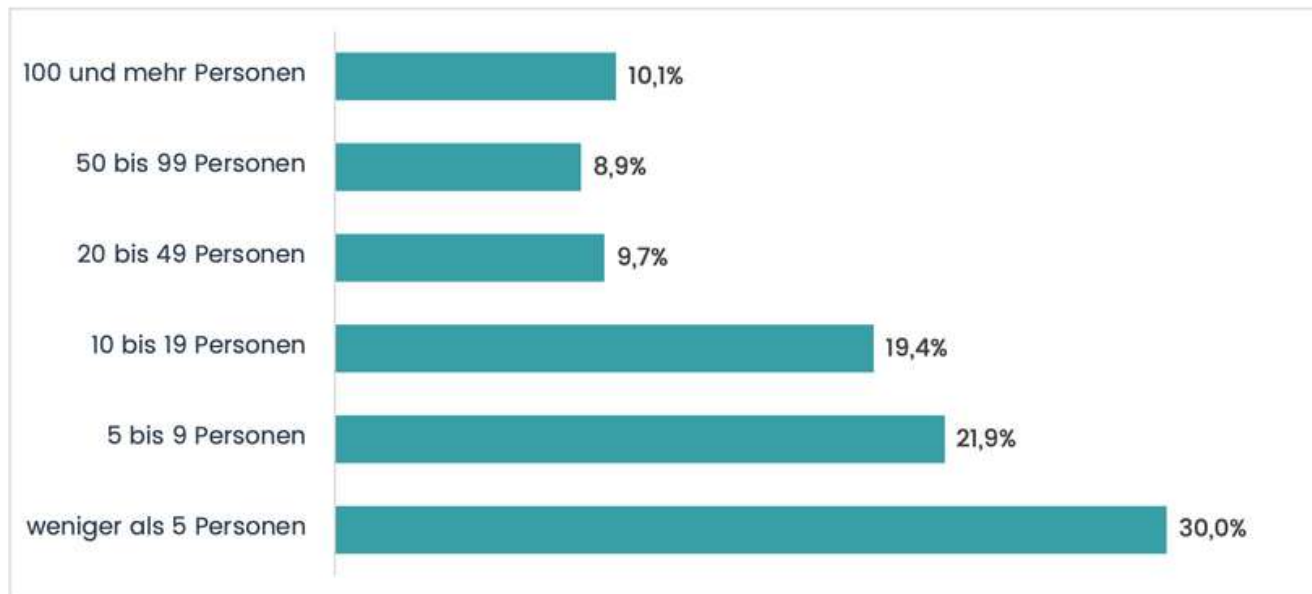


Abbildung 11: Wie viele Personen arbeiten in deinem Unternehmen im Produktmanagement?

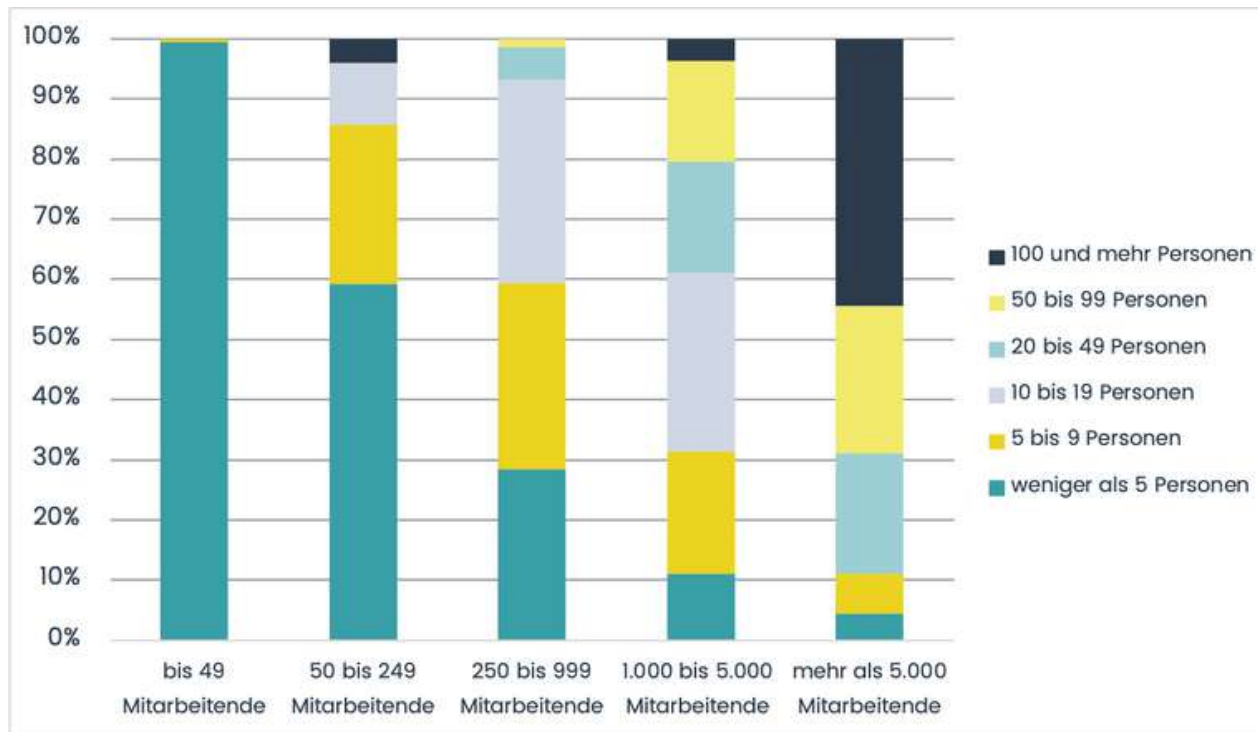


Abbildung 12: Anzahl der Mitarbeitenden im Produktmanagement nach Unternehmensgröße

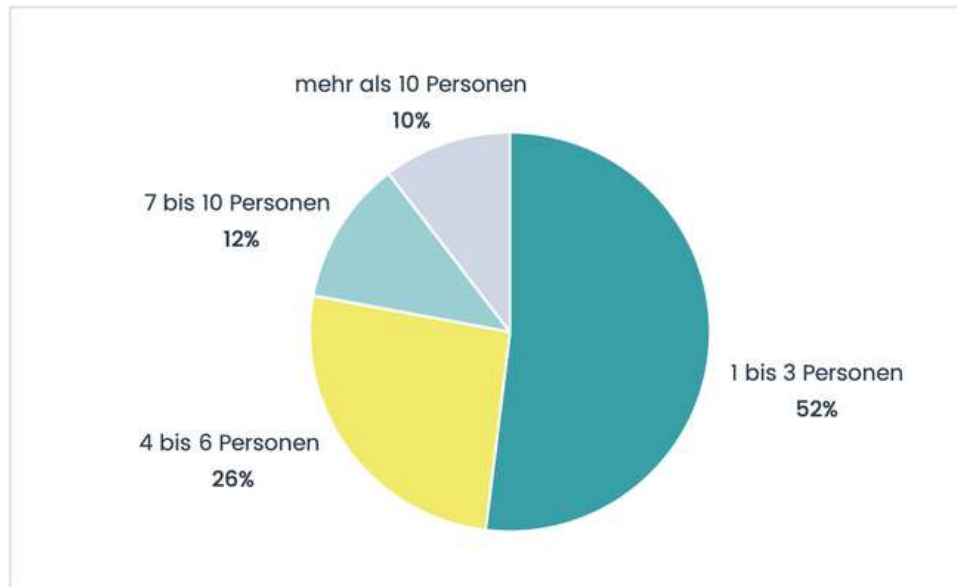


Abbildung 13: Falls du direkt unterstellte Mitarbeitende hast, wie groß ist dein Team?

Die organisatorische Relevanz des Produktmanagements zeigt sich an der Berichtslinie

Produktmanager:innen werden häufig als "Unternehmer:innen im Unternehmen" bzw. auch als die "CEOs ihrer Produkte" charakterisiert. Obwohl diese Beschreibungen durchaus mit Einschränkungen zu betrachten sind, da Produktmanagement eben gerade keine Machtposition mit Weisungsbefugnis und alleiniger Kontrolle über Entwicklungs- oder Marketingbudgets sowie Human Ressourcen ist, gilt der Grundgedanke dahinter: Produktmanager:innen sollten unternehmerisch denken und handeln. Sie arbeiten strategisch und zeigen sich verantwortlich für den Erfolg ihrer Produkte.

Wenn es in einem Unternehmen kein Produktmanagement gibt, liegt genau diese Verantwortung bei der Geschäftsleitung. Aus diesem Grund ist es absolut sinnvoll, das Produktmanagement im Organigramm direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen. Nur so kann die primär strategische und damit richtungsweisende Aufgabe des Produktmanagements wahrgenommen werden.

Ohne die Rückendeckung und das Commitment der Geschäftsleitung fällt dies schwer und die Gefahr, dass das Produktmanagement in operativen Tätigkeiten versinkt, steigt. Für diesen Fall haben sich umgangssprachliche Bezeichnungen wie Feuerlöscher, Kümmerer oder "Edelmülltonne" für das Produktmanagement etabliert, die auch von den Befragten immer wieder genannt wurden.

Erfreulicherweise kann in den meisten Fällen der befragten Produktmanager:innen von genau diesem erforderlichen Rückhalt durch die Geschäftsleitung ausgegangen werden. Fast ein Viertel der Befragten berichten direkt an die Geschäftsleitung, fast die Hälfte an eine an die Geschäftsleitung angegliederte Produktmanagement-Leitung und weitere knapp 12% an eine Geschäftsfeldleitung, der ebenfalls eine strategische Ausrichtung unterstellt werden kann.

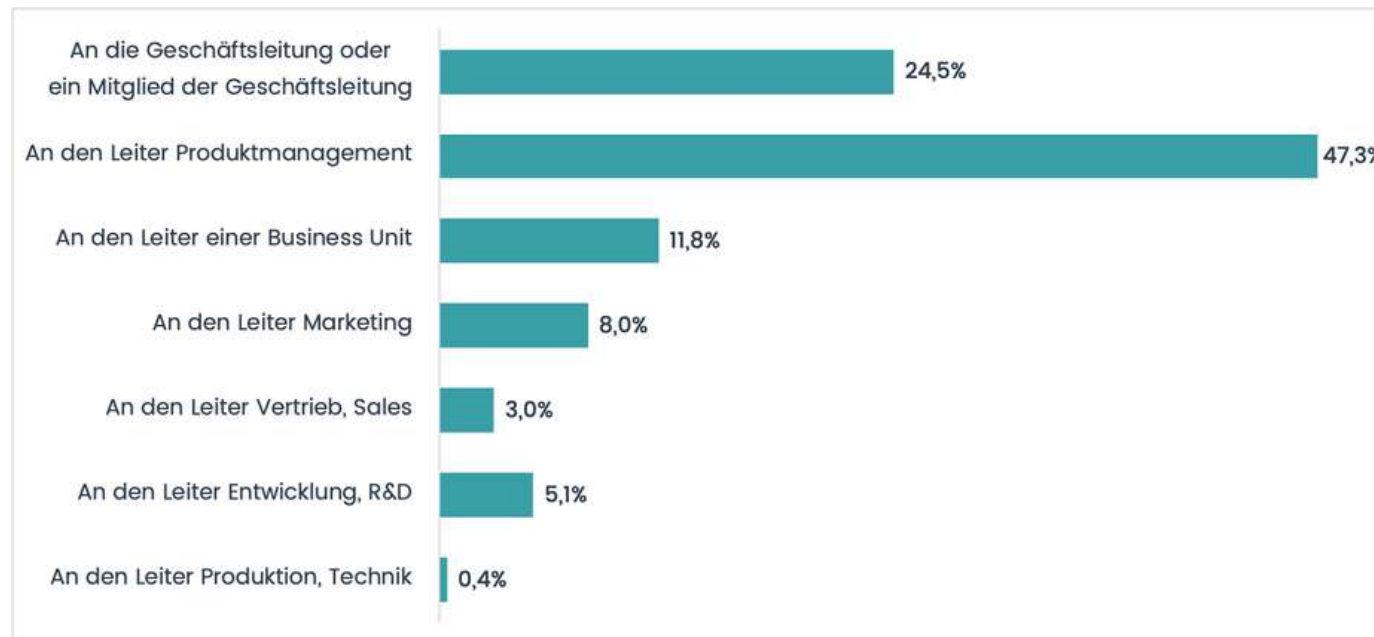


Abbildung 14: Wer ist dein direkter Vorgesetzter? An wen berichtest du?

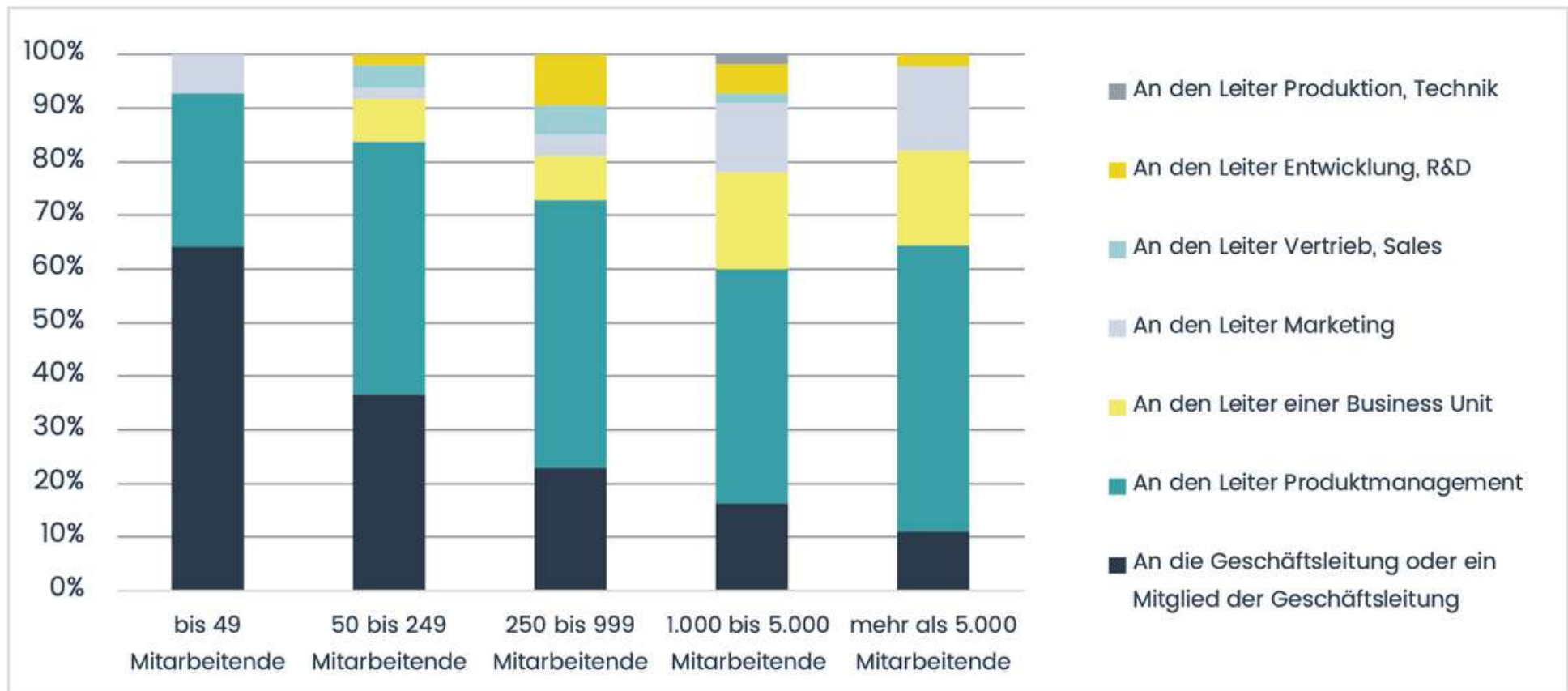


Abbildung 15: Berichtslinien nach Unternehmensgröße

ROLLEN UND AUFGABENVERSTÄNDNIS

"Product Management is a career, not just a role you play on a team. The product manager deeply understands both the business and the customer to identify the right opportunities to produce value. They are responsible for synthesizing multiple pieces of data, including user analytics, customer feedback, market research, and stakeholder opinions, and then determining in which direction the team should move. They keep the team focused on the why – why are we building this product, and what outcome will it produce?"

Melissa Perri, Escaping the Build Trap, S. 21

Aus dieser Definition lassen sich einige wichtige Punkte für das Produktmanagement herauslesen:

- Das Produktmanagement ist sowohl der beste Kenner seines Produktmarkts als auch der beste Kenner der Anwender und Kunden. Es versteht das Business und denkt und handelt unternehmerisch. Ziel ist es, den Product-Market-Fit herauszuarbeiten.
- Dazu analysiert es eine Vielzahl von Daten, interpretiert sie und bringt sie in einen Zusammenhang.
- Aus diesen Informationen leitet es die Produktstrategie ab und gibt die Richtung vor.
- Es erarbeitet die Produktvision und die Value Proposition und gibt damit dem Team den tieferen Sinn, das "Warum" der Produktentwicklung vor. Damit hat es auch eine teambildende und motivierende Funktion im Unternehmen. Produktmanagement ist eine Leadership-Aufgabe.

Die Zusammenhänge aus dieser Definition von Produktmanagement lassen sich auch sehr gut anhand des folgenden Venn-Diagramms darstellen:

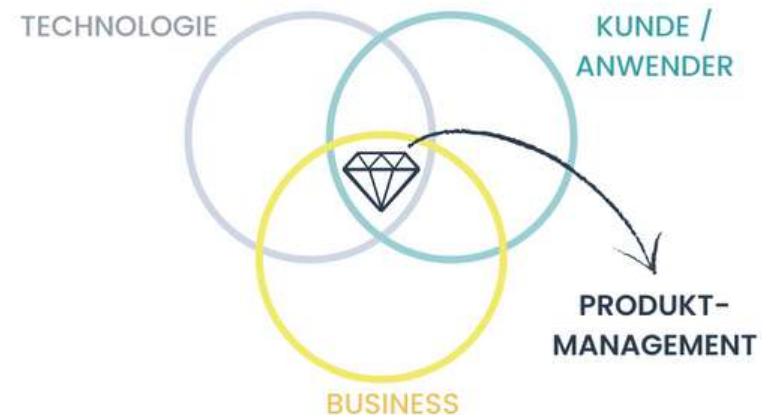


Abbildung 16: Produktmanagement befindet sich in der Schnittmenge zwischen Technologie, Kunde und Anwender und Business Value.

D.h. Produktmanager:innen haben ein gewisses Verständnis für die Technologie bzw. für die Kernkompetenz des Unternehmens. Sie sind die Stimme der Kunden und Anwender und haben den Business Value im Blick. Es geht im Produktmanagement vor allem darum, profitable und ertragreiche Produkte auf den Weg zu bringen, die Kunden und Anwender echten Mehrwert und Nutzen stiften.

Um dieses Ziel zu erreichen, erledigt das Produktmanagement vielfältige Aufgaben, die in vier großen Aufgabenbereichen zusammengefasst werden können:

Die **Recherche und Analyse** von Informationen zu Kunden, Anwendern, Marktdaten, Wettbewerbern und der eigenen Produktperformance bildet logischerweise die Grundlage für die **Zieldefinition und Strategische Planung**. Darauf folgt die Umsetzung in Form von **Produktinnovationen und Weiterentwicklungen**, die natürlich anschließend in die Zielmärkte eingeführt werden. Die **Vermarktung** bildet somit quasi den Abschluss des Produktmanagement Prozesses.

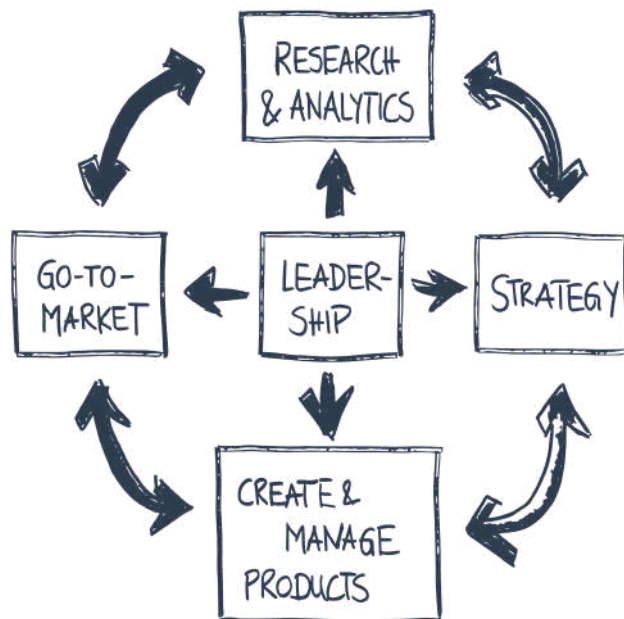


Abbildung 17: Product Management Cycle

In der Mitte des Product Management Cycles findet sich noch eine fünfte, sehr wichtige Aufgabe des Produktmanagements: **Die Leadership-Aufgabe**.

Sie steht im Zentrum, weil sie sich natürlich in den einzelnen Aufgabenbereichen immer wieder zeigt und immer wieder zum Tragen kommt. Ohne sie kann Produktmanagement nicht erfolgreich sein.

Produktmanagement ist eine Schnittstellenfunktion, an der alle wichtigen Informationen und Fäden in Bezug auf die Produkte und die Produktstrategie zusammenlaufen. Produktmanager:innen arbeiten täglich mit den Kolleg:innen aus den Fachabteilungen wie Entwicklung, Qualität, Service, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Marketing und Controlling eng zusammen. Sie führen ein Produktteam, das sich aus den Fachbereichen zusammensetzt und gemeinsam die Produktstrategie zum Leben erweckt. Und sie führen ohne Weisungsbefugnis, was ein hohes Maß an Kommunikations-, Sozial- und Führungskompetenz voraussetzt.

Das PM Role Chart

Aus den 5 Aufgabenbereichen aus dem Product Management Cycle ergeben sich 7 Rollen, die Produktmanager:innen in ihrer täglichen Arbeit einnehmen:

- Bester Kenner der Kunden und Anwender
- Bester Kenner von Markt und Wettbewerb
- Bester Kenner der eigenen Produkte
- Strategie und Visionär
- Innovator und Lebenszyklusmanager
- Präsentator und Kommunikator
- Moderator und Leader

Die hohe Bedeutung der Kommunikations-, Sozial- und Führungskompetenz macht eine kontinuierliche Weiterentwicklung derselben und der eigenen Persönlichkeit notwendig.

Mit der Befragung der 265 Produktmanager:innen sollte herausgefunden werden, wie sie selbst ihre Rollen und Aufgaben interpretieren und wie sie ihre Kompetenzen bzw. Know-how zur Erfüllung der einzelnen Aufgaben einschätzen.

Dazu haben die Befragten insgesamt 15 Aussagen zu Produktmanagement-Aufgaben hinsichtlich ihrer Zustimmung (5 = trifft voll zu, 1 = trifft nicht zu) und dann noch einmal hinsichtlich ihres Kompetenz-Levels (5 = sehr gute Kompetenzen, 1 = keine Kompetenzen) bewertet.

In der Auswertung wurden die 15 Aussagen den 7 Produktmanagement Rollen zuzüglich zur Einschätzung der zur persönlichen Weiterentwicklung zugewiesen, so dass sich daraus das folgende achteckige PM Role Chart ergibt:

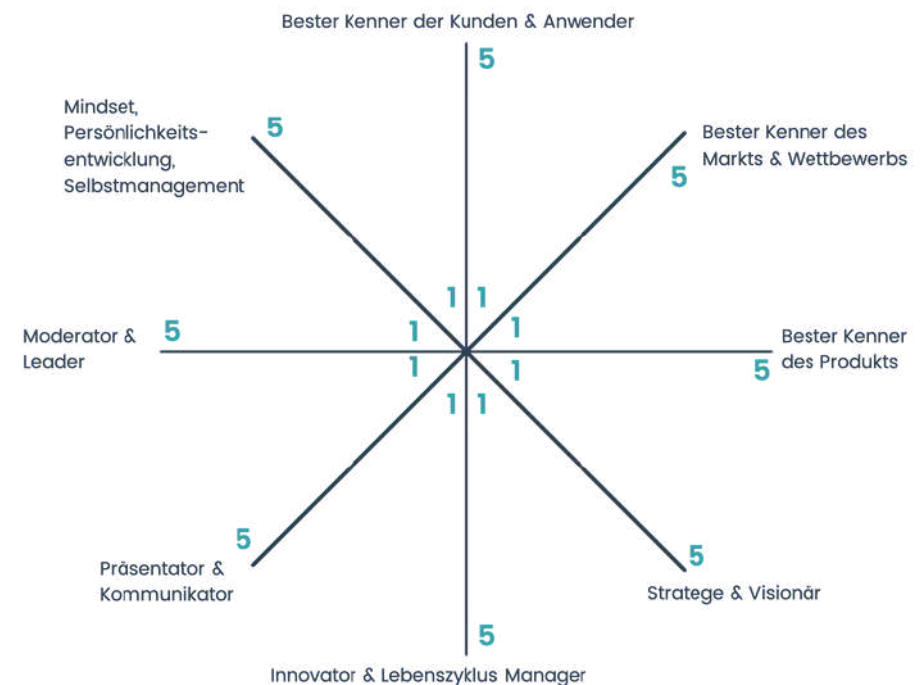
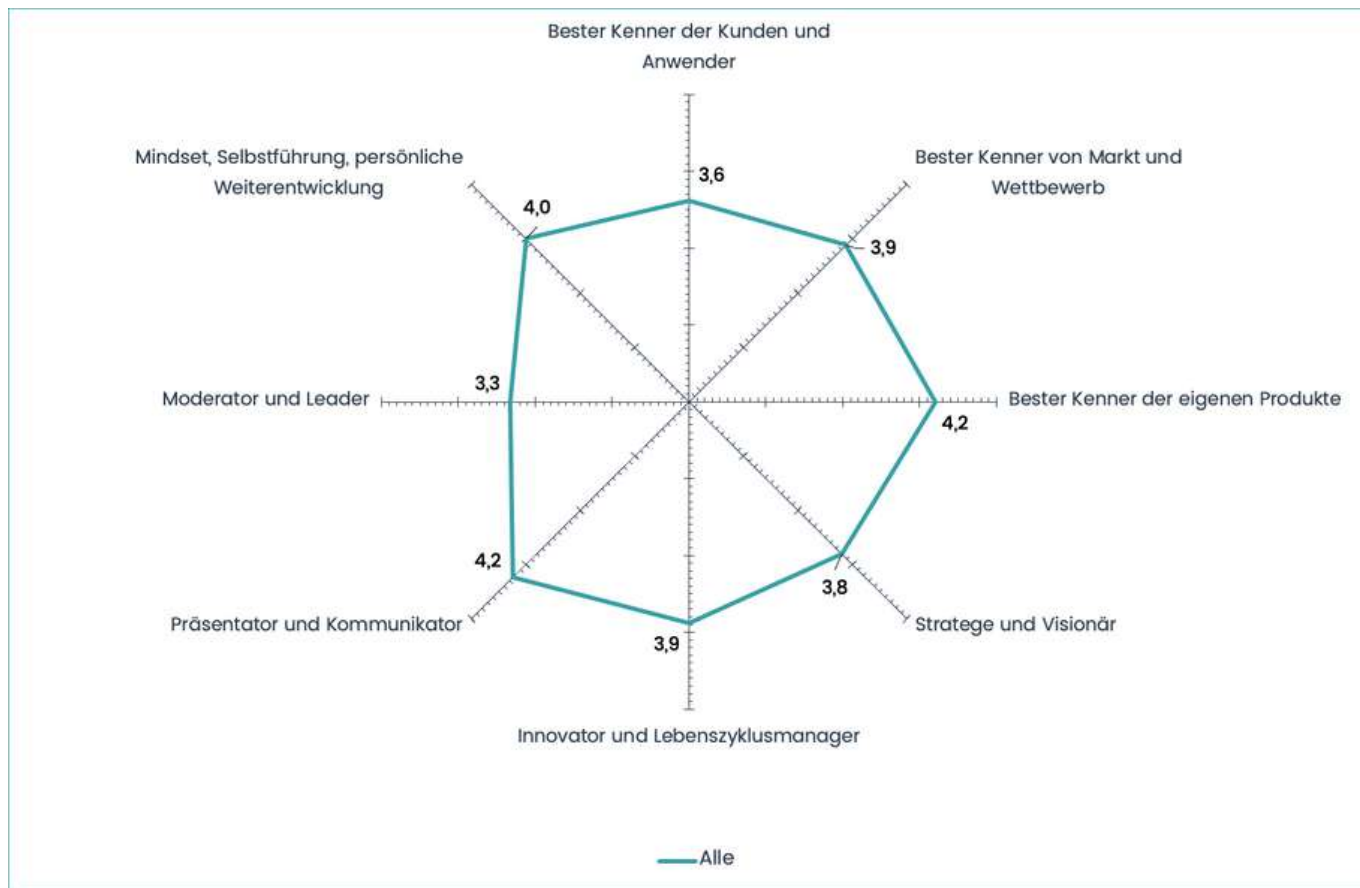


Abbildung 18: PM Role Chart zur Selbsteinschätzung des Rollen- und Aufgabenverständnisses im Produktmanagement

Produktmanagement als bester Kenner und Vertreter der eigenen Produkte

Die Rollen, mit denen sich die befragten Produktmanager:innen mit jeweils ca. 80% am meisten identifizieren sind die Rolle des "Besten Kenners der eigenen Produkte" und die Rolle des "Präsentators und Kommunikators". Hier sehen sie auch ihre Kompetenzen am stärksten ausgeprägt mit 75% bzw. knapp 78%.



Die Rollen des "Besten Kenners der Kunden und Anwender" und des "Moderator und Leader" weisen mit nur knapp 60% bzw. 53% die geringste Identifikation auf.

Bei den Kompetenzen bzw. dem notwendigen Know-how verhält es sich ganz ähnlich. Nur ca. zwei Drittel halten sich für ausreichend kompetent, die Rollen "Besten Kenners der Kunden und Anwender", "Innovator und Lebenszyklusmanager" und "Moderator und Leader" zu erfüllen.

Abbildung 19: Wie interpretieren Produktmanager:innen ihre Rolle? Welche Aufgaben übernehmen sie im Unternehmen? (Mittelwerte)

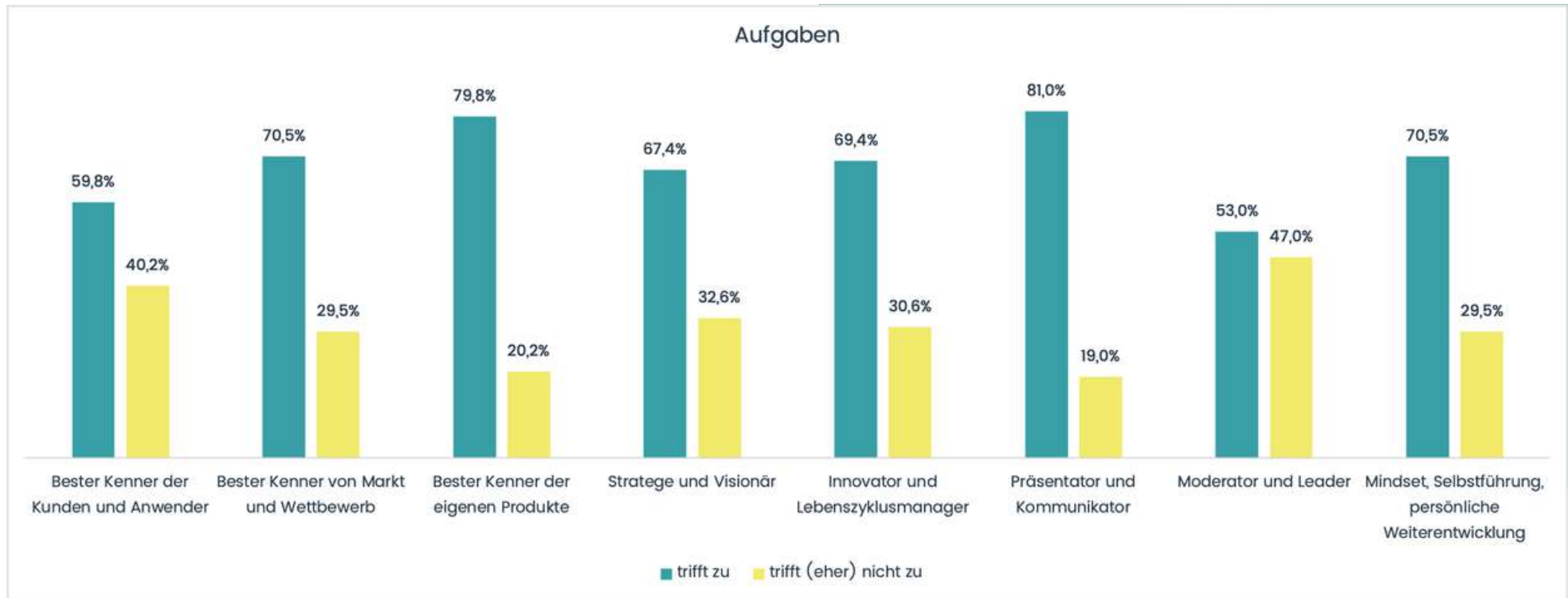


Abbildung 20: Wie interpretieren Produktmanager:innen ihre Rolle? Welche Aufgaben übernehmen sie im Unternehmen? (alle Antworten)

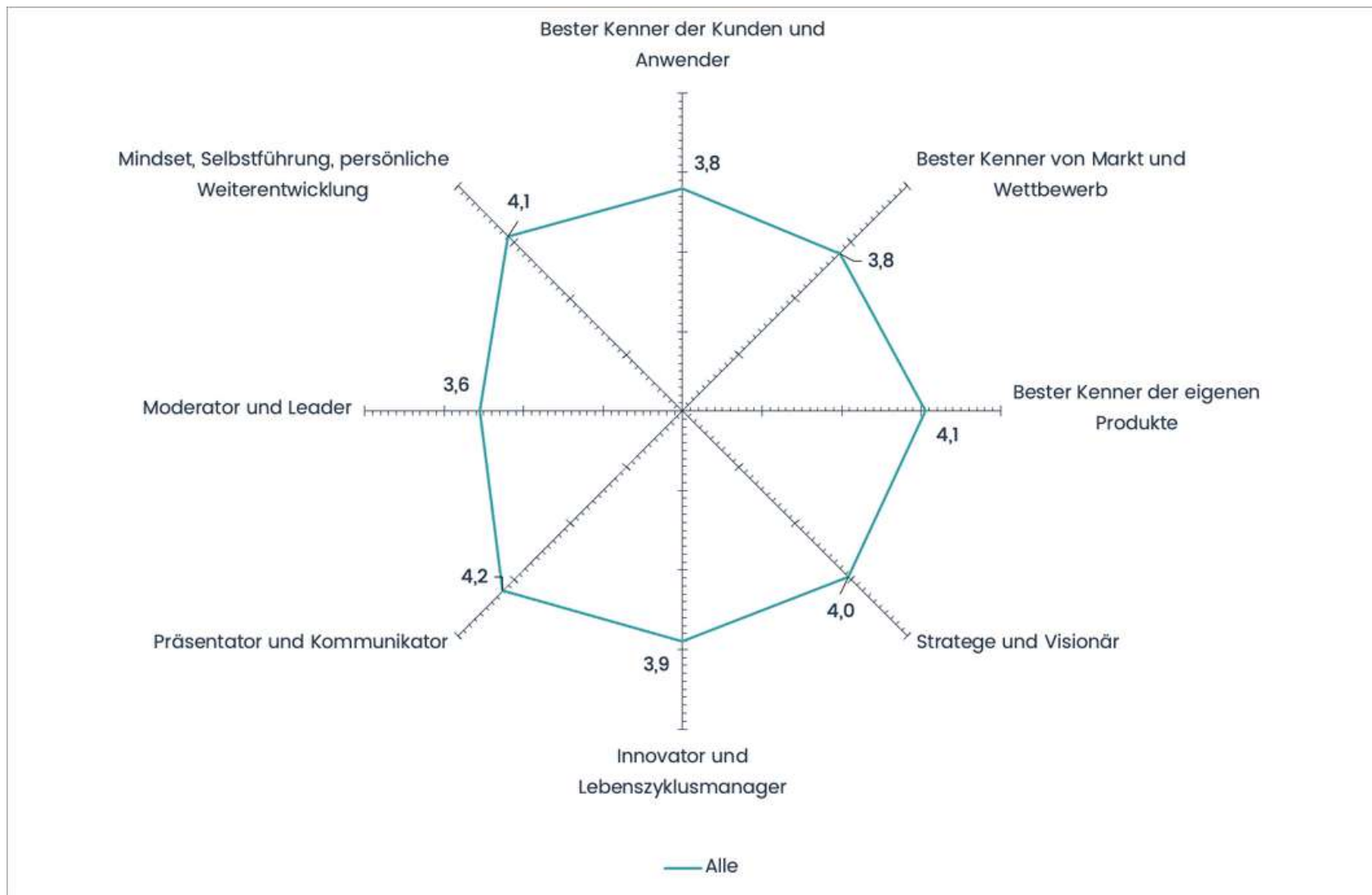


Abbildung 21: Wie bewerten Produktmanager:innen ihre Kompetenzen bzw. ihr Know-how, um die einzelnen Rollen und Aufgaben zu bewältigen? (Mittelwerte)

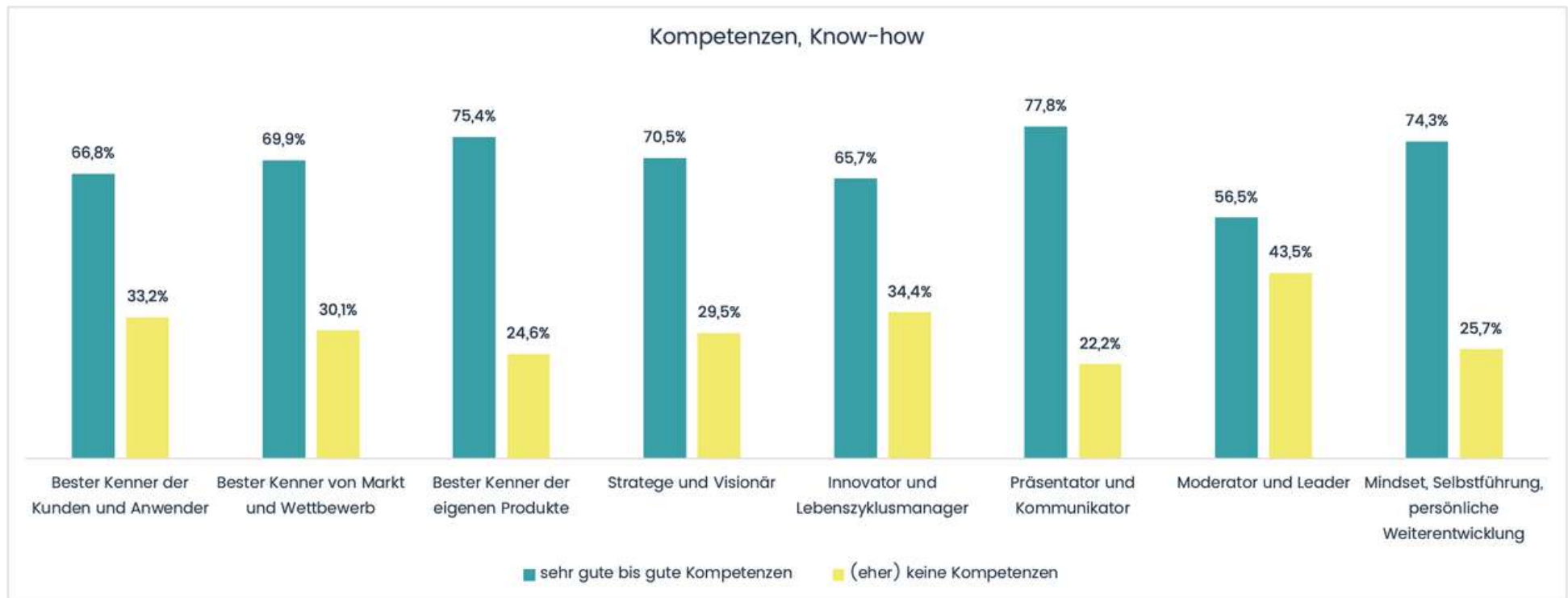


Abbildung 22: Wie bewerten Produktmanager:innen ihre Kompetenzen bzw. ihr Know-how, um die einzelnen Rollen und Aufgaben zu bewältigen? (alle Antworten)

Diversität bringt unterschiedliche Stärken mit sich

Die Auswertung nach Geschlecht zeigt, dass Frauen sich eher mit den soften Aufgaben identifizieren als ihre männlichen Kollegen. So ist die Identifikation mit der Rolle des "Präsentator und Kommunikator" bei den Frauen besonders stark ausgeprägt, während die Identifikation mit den Rollen "Bester Kenner von Markt und Wettbewerb", "bester Kenner der eigenen Produkte" und "Stratege und Visionär" deutlich weniger stark ist als bei den Männern.

Die Analyse der Selbsteinschätzung der Kompetenzen zeigt, dass die Stärken der Frauen eher bei den Rollen liegen, die mehr Softskills erfordern, während die Männer sich kompetent bei den Rollen einschätzen, bei denen Fachwissen gefragt ist.

Frauen sehen es außerdem eher als ihre Aufgabe an, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und an der eigenen Persönlichkeit sowie am Mindset zu arbeiten als die Männer, obwohl sie sich selbst schon relativ stark mit durchschnittlich 4,2 Punkten auf der Skala bis 5 einstufen.

Die Männer in der Befragung weisen ein stärkeres Selbstbewusstsein hinsichtlich ihres Rollenverständnisses und der Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen auf als ihre weiblichen Kolleginnen.



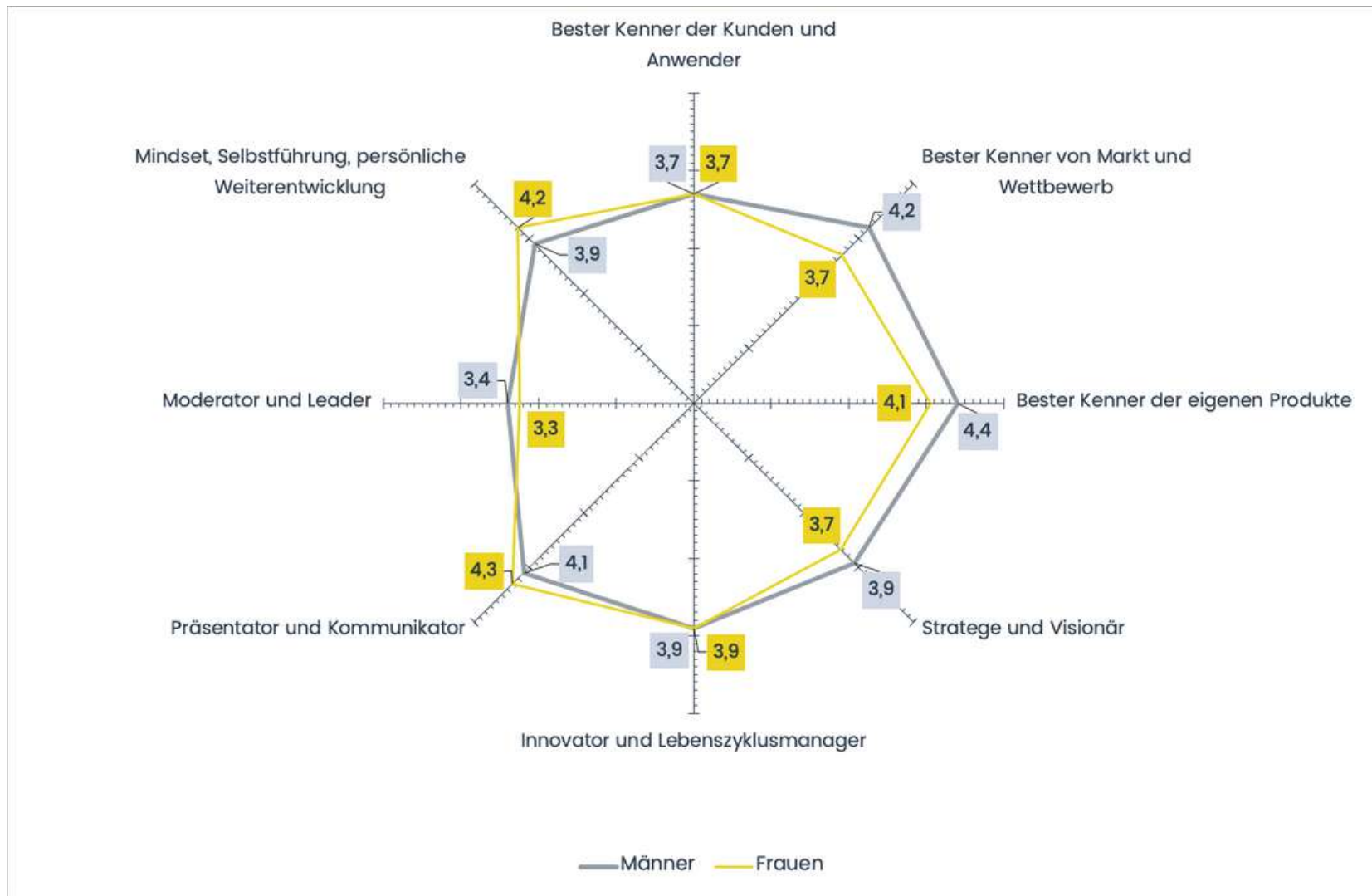


Abbildung 23: Rollen- und Aufgabenverständnis nach Geschlecht

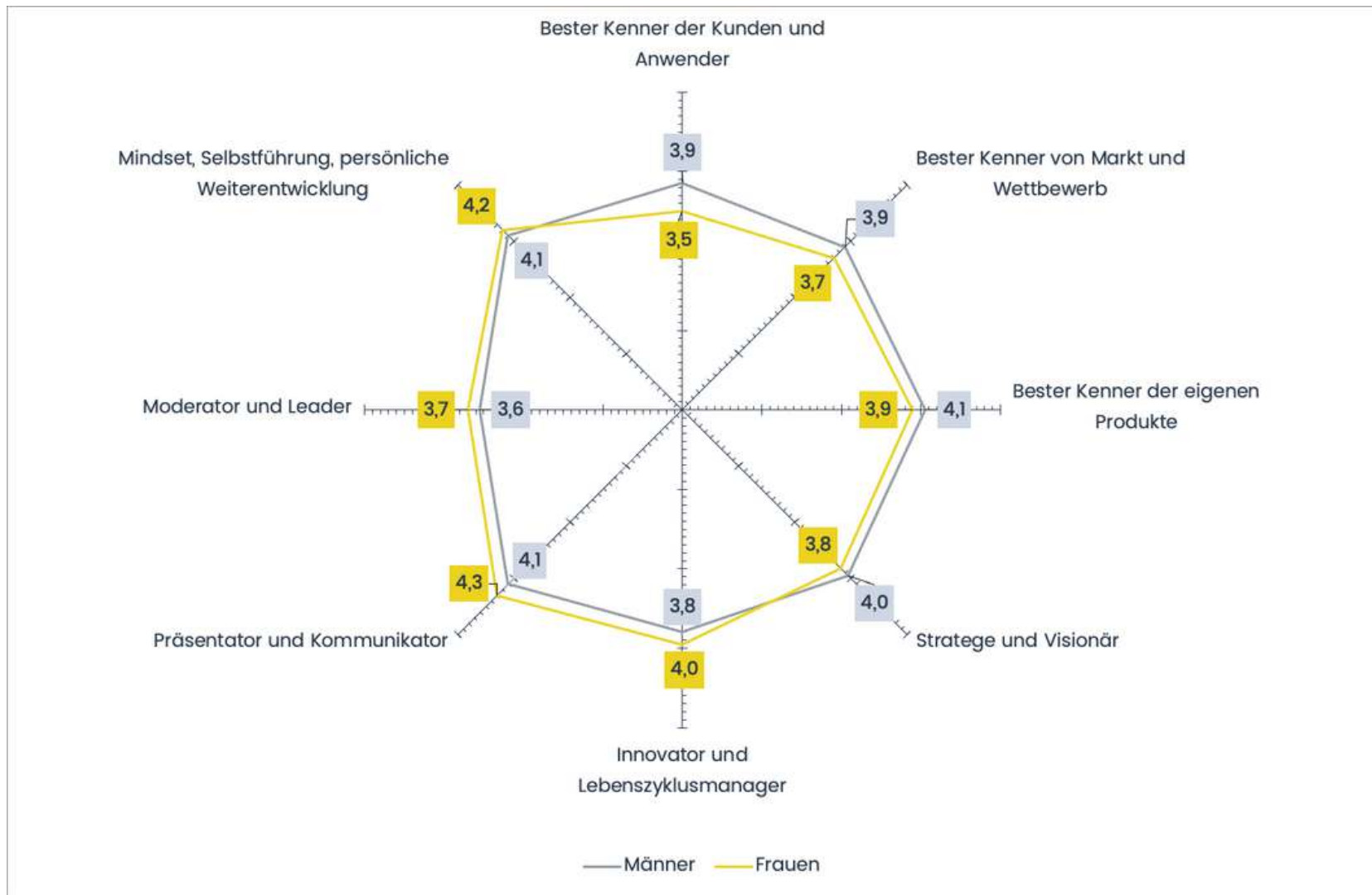


Abbildung 24: Selbsteinschätzung des Know-hows zur Aufgabenerfüllung nach Geschlecht

Macht Erfahrung den Meister im Produktmanagement?

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Das Rollen- und Aufgabenverständnis der befragten Produktmanager:innen hängt auch von der individuellen Berufserfahrung im Produktmanagement ab.

Mit zunehmender Berufserfahrung wird das Verständnis um die Aufgaben sowie die eigenen Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung immer klarer. Vor allem die Identifikation mit der Rolle "Moderator und Leader" nimmt mit der Berufserfahrung zu. Unerfahrenere Produktmanager:innen schätzen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten um einiges schlechter ein.

Interessant ist auch, dass die langjährigen und erfahrenen Produktmanager:innen die Rolle des "Besten Kenner der Kunden und Anwender" als weniger zutreffend erachten als die Rollen des "Besten Kenner des Markts und des Wettbewerbs" und des "Besten Kenner der eigenen Performance", während die ganz jungen Produktmanager:innen diese Aufgaben als mehr oder weniger gleichbedeutend erachten. Dies könnte evtl. daran liegen, dass oftmals die tatsächliche Orientierung am Nutzen der Kunden und Anwender in den stark technologiegetriebenen produzierenden Unternehmen der Befragten noch an Bedeutung zunehmen darf.

Weiterhin bemerkenswert ist, dass die Bereitschaft, an der eigenen Persönlichkeit und dem Mindset zu arbeiten, mit zunehmender Berufserfahrung sinkt.



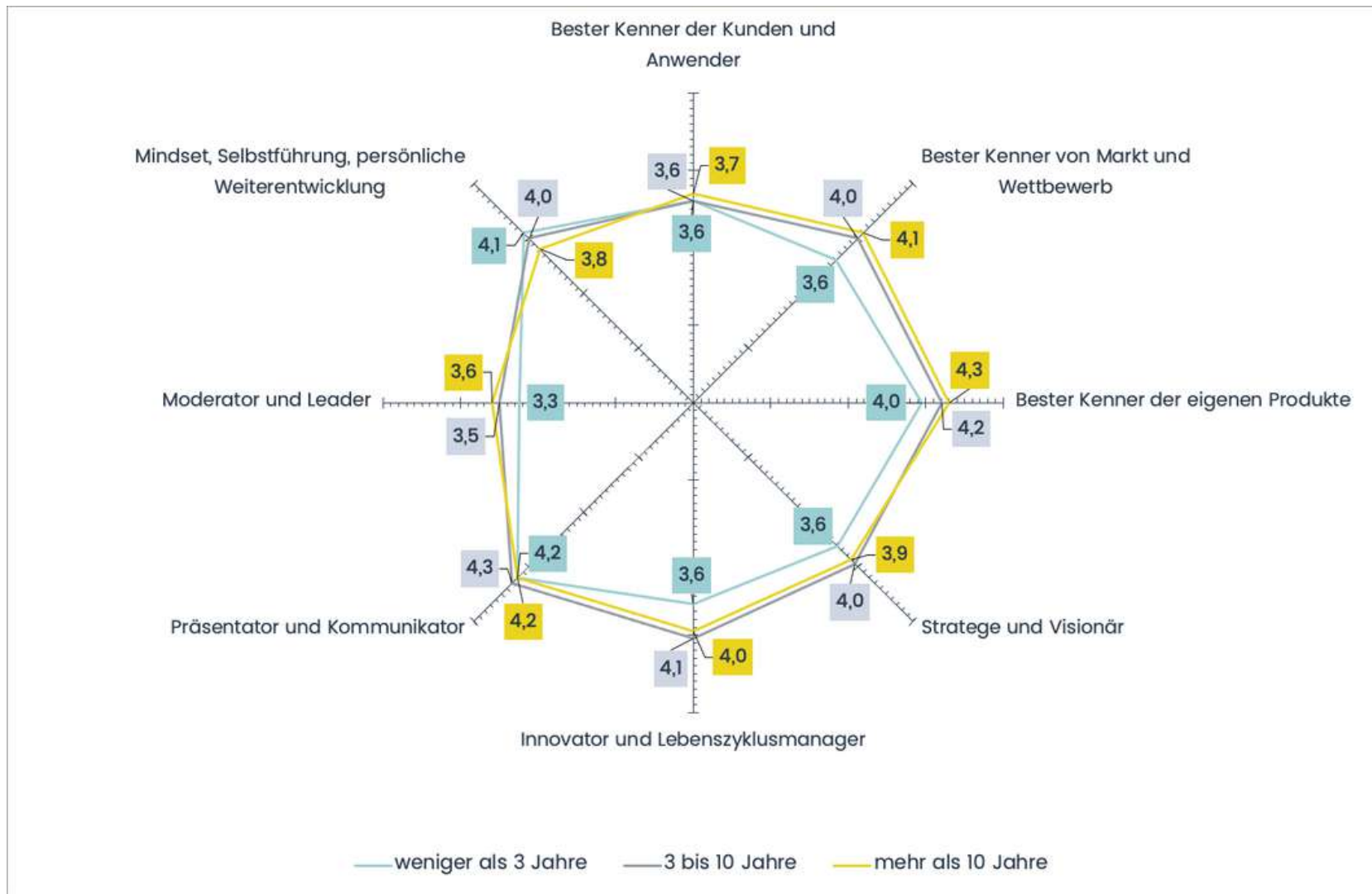


Abbildung 25: Rollen- und Aufgabenverständnis nach Berufserfahrung im Produktmanagement

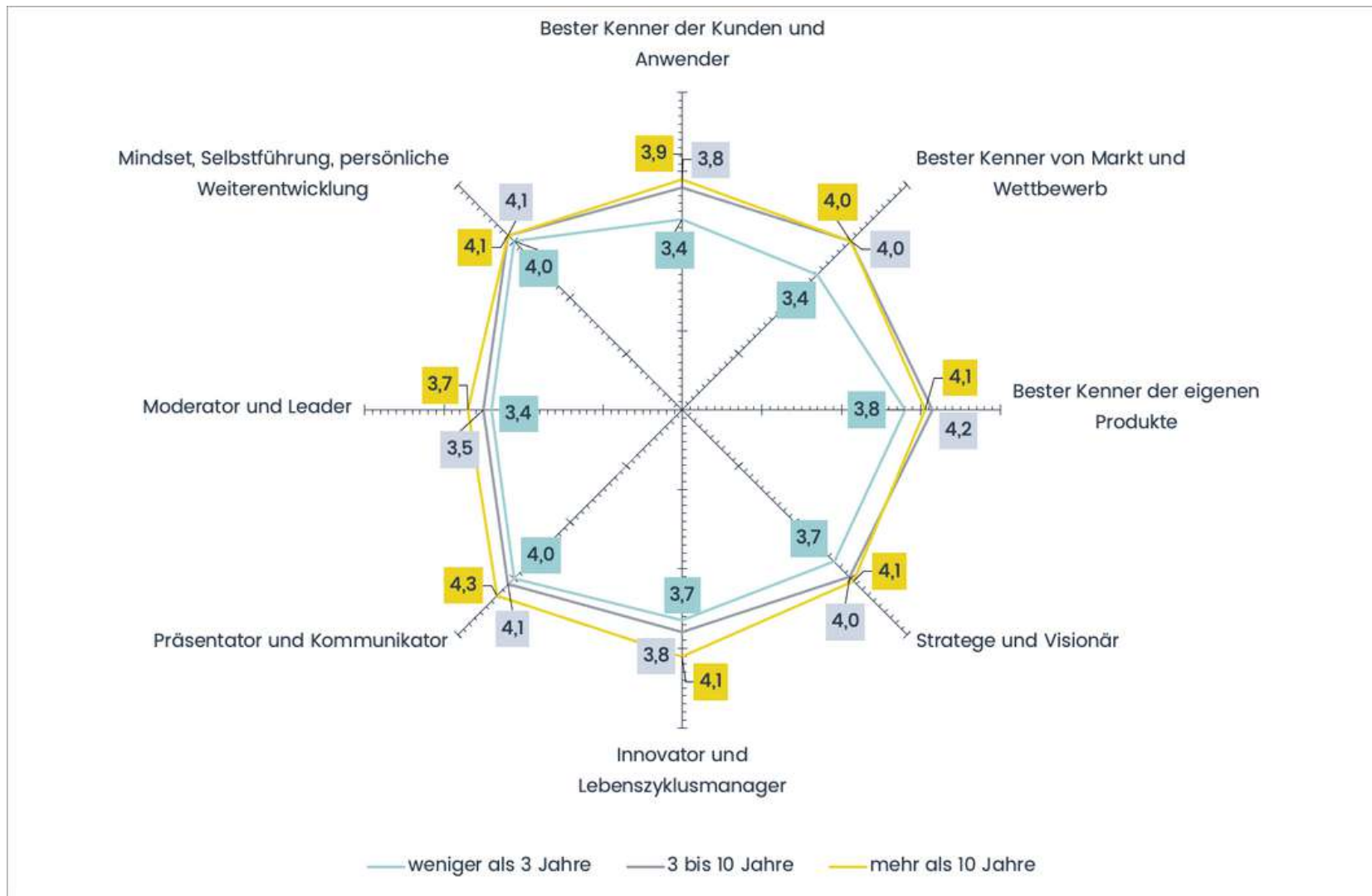


Abbildung 26: Selbsteinschätzung des Know-hows zur Aufgabenerfüllung nach Berufserfahrung im Produktmanagement

Die strategische Rolle des Produktmanagements

Eine weitere interessante Beobachtung aus der Studie betrifft die Rolle des "Strategen und Visionär." Zwei Drittel der Befragten sehen dies durchaus als ihre Aufgabe und 70% halten sich auch für kompetent genug, diese zu erfüllen.

Für die Auswertung des Verständnisses zu dieser Rolle wurden folgende 4 Aussagen als Merkmale herangezogen:

- Ich steuere aktiv die betriebswirtschaftliche Performance meiner Produkte
- Ich erarbeite eine strategische Planung für meine Produkte
- Ich bereite Entscheidungen, die andere für meine Produkte treffen, aktiv vor
- Ich erarbeite neue Ideen, sowohl alleine als auch im Team

Während die letzten 3 genannten Aufgaben mit 71% bis 80% auf große Zustimmung bei den befragten Produktmanager:innen treffen, wird die erste von nur knapp 44% tatsächlich als Aufgabe wahrgenommen. Bei den Kompetenzen verhält es sich ganz ähnlich.

Ebenso stimmen nur 41% der befragten Produktmanager:innen der Aussage "Ich führe ein interdisziplinäres Team, das gemeinsam an der Umsetzung der Strategie arbeitet" zu. Knapp 52% würden sich für kompetent genug für diese Aufgabe halten.

Das ist insofern ganz interessant und fast schon alarmierend, dass gerade die (Selbst-) Erkenntnis, dass Produktmanagement eine Führungsaufgabe ist, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für nutzenbringendes und gelingendes Produktmanagement ist. Zwar ist Produktmanagement keine Machtposition mit Weisungsbefugnis, hat allerdings dennoch eine klare Führungsverantwortung im Sinne einer richtungsweisenden und emotionalen Führung mit dem Ziel, die Produkte zum Erfolg zu führen.



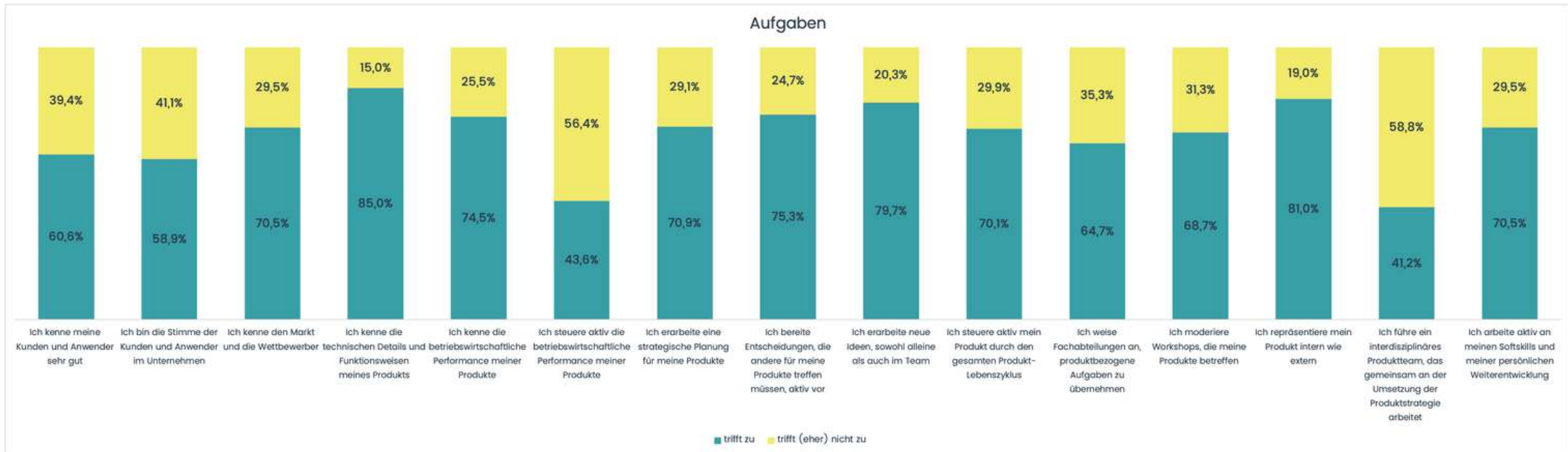


Abbildung 27: 15 Aussagen zu wahrgenommenen Produktmanagement Aufgaben

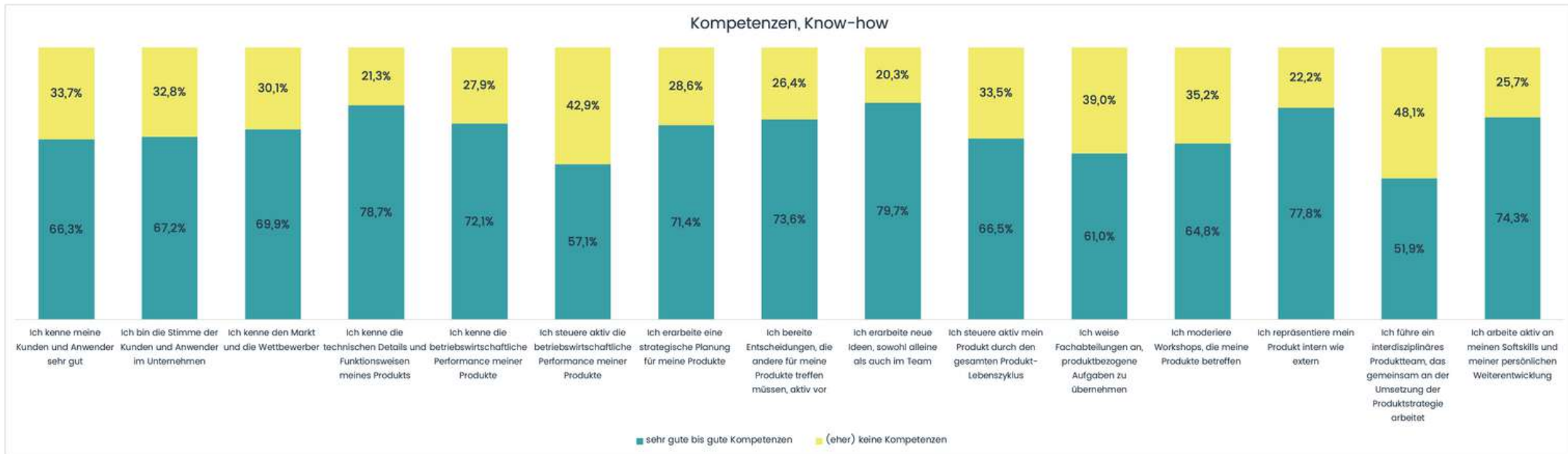


Abbildung 28: 15 Aussagen zur Selbsteinschätzung des Produktmanagement Know-hows

PRODUKTMANAGEMENT JOB IM WANDEL

An die 200 Produktmanager:innen haben die Fragen nach den zwei wichtigsten Veränderungen ihres Produktmanagement-Jobs innerhalb der letzten 2 Jahre und ihren derzeit größten Herausforderungen beantwortet.

Wir haben alle Kommentare ausgewertet und dabei die wichtigsten Aspekte analysiert und nach Häufigkeit sortiert.

Auf die Frage nach den wichtigsten Veränderungen der letzten zwei Jahre geben die befragten Produktmanager:innen vor allem inhaltliche Veränderungen in Bezug auf ihre Aufgaben und ihre Rolle an (38,7%). Einige Produktmanager:innen geben veränderte Aufgabenschwerpunkte z.B. im Sinne einer verstärkten Kundenorientierung oder die Übernahme von anderen Produkten an. Manche dieser Produktmanager:innen haben den Job und sogar die Branche gewechselt. Interessant ist auch, dass in ca. 12% der Antworten eine absolvierte Weiterbildung als Treiber für die inhaltliche Veränderung angegeben wird.

Weitere häufige Veränderungen sind in den Arbeitsweisen und Prozessen zu sehen (27,1%). Gerade die letzten beiden Jahre haben pandemiebedingt die Digitalisierung und auch die Zusammenarbeit von verteilten Standorten aus dem Home Office heraus vorangetrieben. Des Weiteren sind agile Arbeitsweisen auf dem Vormarsch.

Organisatorische Veränderungen in der Struktur, im Management oder der Teamgrößen werden sowohl negativ wie auch positiv geäußert (25,2%). Vor allem die Instabilität wird relativ häufig als Herausforderung gesehen.

9% der befragten Produktmanager:innen geben Veränderungen im Verantwortungsbereich an, etwa durch die Übernahme einer (Team-)Leitungsfunktion, einem größeren Portfolio oder einer Veränderung der Arbeitszeit. Diese Veränderungen gehen natürlich oftmals auch mit einer inhaltlichen Veränderung der Rolle einher.

Inhaltliche Veränderung der Rolle (Ausrichtung, andere Produkte)	38,7%
davon Jobwechsel	13,3%
davon Weiterbildung	11,7%
davon mehr Kundenorientierung	11,7%
Veränderung im Verantwortungsbereich (Umfang, Anspruch, Übernahme Leitung)	9,0%
Organisatorische Veränderungen (Umstrukturierung, neues Management, neue MA, Fluktuation)	25,2%
Veränderung von Arbeitsweisen, Tools und Prozessen	27,1%
davon Digitalisierung	31,0%
davon Remote Arbeiten	28,6%
davon Agile Transformation	16,7%

Tabelle 1: Was waren die zwei wichtigsten Veränderungen deines Produktmanagement-Jobs innerhalb der letzten 2 Jahre? (freie Antworten nach Aussage klassifiziert)

Einige Kommentare der befragten Produktmanager:innen auf die Frage "Was waren die zwei wichtigsten Veränderungen deines Produktmanagement-Jobs innerhalb der letzten 2 Jahre?"

"Der Einfluss der Corona Pandemie und der damit enorme Druck entsprechende Diagnostik-Produkte innerhalb einer kurzen Zeit zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Dabei weiter als PM den Wettbewerb sowie die gesamte Infektionslage im Blick zu behalten. Ich habe in dieser Zeit eine enorme persönliche als auch fachliche Entwicklung absolviert."

"Die Veränderung Weg vom Produktmarketing hin zum "richtigen" Produktmanagement mit einem disruptiven Thema (IoT)."

"Natürlich die Pandemie, keine persönlichen Kontakte zu Lieferanten und Kunden. Keine Fernost Reisen und keine Messen. Durch vermehrtes Home-Office weniger kurze direkte Abstimmungsmöglichkeiten bei Detailfragen. Die Container-Knappheit und explodierende Frachtraten mussten völlig neu bewertet werden."

"Nach der Elternzeit und einem weiteren Jahr habe ich es wieder ins Produktmanagement geschafft, bin allein zuständig für eine große Produktpalette und habe keine Einschränkungen mehr aufgrund meiner familiären Situation."

"Wechsel des direkten Vorgesetzten. Änderungen im eigenen Portfolio unseres Unternehmens, neue strategische Ausrichtung, Marktfokussierung und Erweiterung des Portfolios durch Aufnahme von Handelswaren und strategischen Partnerschaften."

"Stellung des PM im Unternehmen wurde gestärkt, indem bestimmte neue Abteilungen nun Aufgaben übernehmen, die im PM nichts zu suchen haben."

"Unterordnung des vormals eigenständigen PMs unter R&D. Verlust von Gestaltungskraft als Team."

"Möglichkeit zu bekommen, sich stärker auf den strategischen Bereich zu fokussieren."

"Drei neue Vorgesetzte und somit drei neue Verständnisse von Produktmanagement Service."

"(Zu) häufige Wechsel in der Organisation und der Unternehmensführung mit den daraus resultierenden Phänomenen der verringerten Effizienz und der nicht marktgetriebenen Anpassung der Unternehmensvision."

"Neue Hierarchie, mehr Eigenständigkeit und Anerkennung des PM innerhalb des Unternehmens."

"Zunehmende Digitalisierung und Beginn ganzheitlicher Betrachtung von Kundenseite."

"Klarheit schaffen über Ziele (Unternehmensziele, Abteilungsziele) und Aufgabenspektrum des Produktmanagements (weg von der Edelmülltonne, hin zum Manager). Durchsetzen, dass die Entwicklungen vom Markt getrieben werden und nicht von Features der Entwicklungsteams."

Wo liegen die größten Herausforderungen?

Die größten Herausforderungen in ihrer Tätigkeit sehen die befragten Produktmanager:innen in der Schnittstellenfunktion (18,3%), dicht gefolgt von Herausforderungen in der Fokussierung auf die Produktstrategie, der Produktentwicklung und dem Launch neuer Produkte (17,3%).

Außerdem werden die u.a. auch pandemiebedingte Marktsituation (14,9%), das Zeit- und Selbstmanagement (13%), die dem oftmals zugrundeliegende fehlende Klarheit der Rolle und Bedeutung des Produktmanagements (12,5%) sowie Probleme in oder mit dem Management (11,5%) als große Herausforderungen von den befragten Produktmanager:innen genannt.

Gerade in Bezug auf die Pandemie stellte der Abbruch der Kontakte zu Kolleg:innen, Markt und Kunden bzw. auch Lieferkettenprobleme und Kostensteigerungen eine große Herausforderung dar.

9% geben auch einen Ressourcenmangel an Budget, Kapazitäten und besonders interessant auch Informationen, die z.B. durch das Management vorenthalten werden, an. Der Fachkräftemangel und die schwierige Suche nach geeigneten Kolleg:innen vor allem in R&D wird von einigen Produktmanager:innen explizit genannt.

Kommunikation, Koordination und Schnittstellenfunktion	18,3%
Produktstrategie, Produktentwicklung und Produkteinführung	17,3%
Marktsituation (Dynamik, Unsicherheit)	14,9%
davon pandemiebedingt	41,9%
Zeit- und Selbstmanagement	13,0%
Fehlende Ausrichtung, Unklarheit der Rolle, Bedeutung und Gewicht der Rolle	12,5%
Führung	11,5%
Ressourcenmangel (Budget, Personal, Informationen)	9,1%
Veränderungen anstoßen und vorantreiben	3,4%

Tabelle 2: Was sind die größten Herausforderungen in deiner derzeitigen Tätigkeit als Produktmanager:in? (freie Antworten nach Aussage klassifiziert)

Einige Kommentare der befragten Produktmanager:innen auf die Frage "Was sind die größten Herausforderungen in deiner derzeitigen Tätigkeit als Produktmanager:in?"

"Wechselnde Prioritäten, Personalwechsel und Vorgesetztenwechsel."

"Ich muss zu viele Aufgaben managen, welche gar keine Tätigkeiten für einen Produktmanager sind. Bisweilen intransparente Berichterstattung der Entwicklungsabteilung, was eine Einschätzung der Produktreife enorm erschwert. Dies aufzubrechen ist die größte Hürde, um erfolgreiche Arbeit als Produktmanager abliefern zu können."

"Mangelndes Empowerment des Produktmanagements, fehlende klare Rollendefinition."

"Das Balancieren zwischen den Anforderungen von Markt und Vertrieb und den Möglichkeiten der Entwicklung."

"Das Produktmanagement steckt bei uns noch in den "Kinderschuhen". Zwar sind die Positionen soweit besetzt, aber es gibt keine Akzeptanz für diese. Der PM wird also in erster Linie als Feuerwehrmann oder auch Edelmülltonne missbraucht. Die größte Herausforderung besteht daher wohl vor allem im Werben für eine Neuausrichtung und die Einbindung (des Produktmanagements) in die vorhandene Prozesslandschaft."

"Professionalisierung/Methodenkompetenz und Re-Etablierung des Produktmanagements in einer stark wachsenden Organisation."

"Im aktuellen Unternehmen gegen die "Edelmülltonne" wehren."

"Interne Zuständigkeitsdiskussionen, der PM wird als erster Ansprechpartner für alle Produktthemen gesehen. Verweist man auf den korrekten zuständigen Kollegen, wird es als Arbeitsverweigerung angesehen."

"Die Kombination und Strukturierung von drei, mehr oder weniger ungepflegten Produktportfolios. Dem Unternehmen verstehen zu geben, dass die Kunden eine etwas andere Vorstellung vom passenden Produkt haben."

"Große Fluktuation in der Produktentwicklung, gewachsenes Produkt mit vielen Anfängerfehlern, keine Daten."

"Fehlende Eingebundenheit in die Entscheidungen und Prozesse."

"Hohe Dynamik in unsicherem Umfeld (Lieferketten, Kostensteigerungen, Ausfall von Absatzmärkten), steigende Komplexität."

"Die interdisziplinäre Koordination verschiedener Fachbereiche; Erhebung Marktpotential; Informationsbeschaffung im Rahmen strategischer Analysen in einzelnen Nischenmärkten."

"Marktforschung, Einblicke in die Arbeitsweisen der Kunden aufgrund von Corona, realistische P&L."

"Professionalisierung des Vermarktungsstarts neuer Produkte. Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit den Niederlassungen. Bewertung und Priorisierung der möglichen Entwicklungsprojekte."

"Fehlende Unternehmensziele und fehlender Fokus. Es gibt zu viele Wünsche, welche alle umgesetzt werden sollen. Heute hier, morgen dort Mentalität."

"Fehlende Zusprache der Kompetenz, Rollenklarheit."

"Zeit Management, Qualifizierung von Mitarbeitern, geeigneten Nachwuchs finden."

"Zu viele Projekte, hoher Druck, zentralisieren von Zuständigkeiten, viel zu wenig Personal."

"Ressourcenengpässe, fehlende strategische Ausrichtung des Unternehmens (häufige Änderungen)"

"Zielkonflikte und unterschiedliche Philosophien in der Führungsetage."

"Kampf um Ressourcen um Neu-Projekte überhaupt starten zu können."

"Führungskraft deckelt den Handlungsspielraum zu stark – man wird bei (wichtigen) Entscheidungen außen vorgelassen und ist bei den Meetings nicht dabei, sondern arbeitet lediglich zu. Neue Themen erfordern auf vielen Ebenen ein Umdenken – dieses Umdenken findet nicht bzw. nur sehr spärlich statt, da die Materie vom bisherigen Geschäftsfeld stark abweicht und man sich auf höheren Unternehmensebenen schwertut, die Thematik zu verstehen bzw. verstehen zu wollen. Auf diese Weise verzögern sich wichtige strukturelle und prozessuale Veränderungen, die die Performance des Produktes sehr stark schwächen."

JOBGLÜCK ALS PRODUKTMANAGER:IN

Die durchschnittliche Zufriedenheit der befragten Produktmanager:innen mit ihrem Job beträgt 7,2 auf einer Skala von 1 (völlig unzufrieden) bis 10 (vollkommen zufrieden).

73,5% der Produktmanager:innen sind mit ihrem Job ganz zufrieden, 22,1% sogar sehr zufrieden. Das restliche Viertel (26,5%) ist eher unzufrieden.

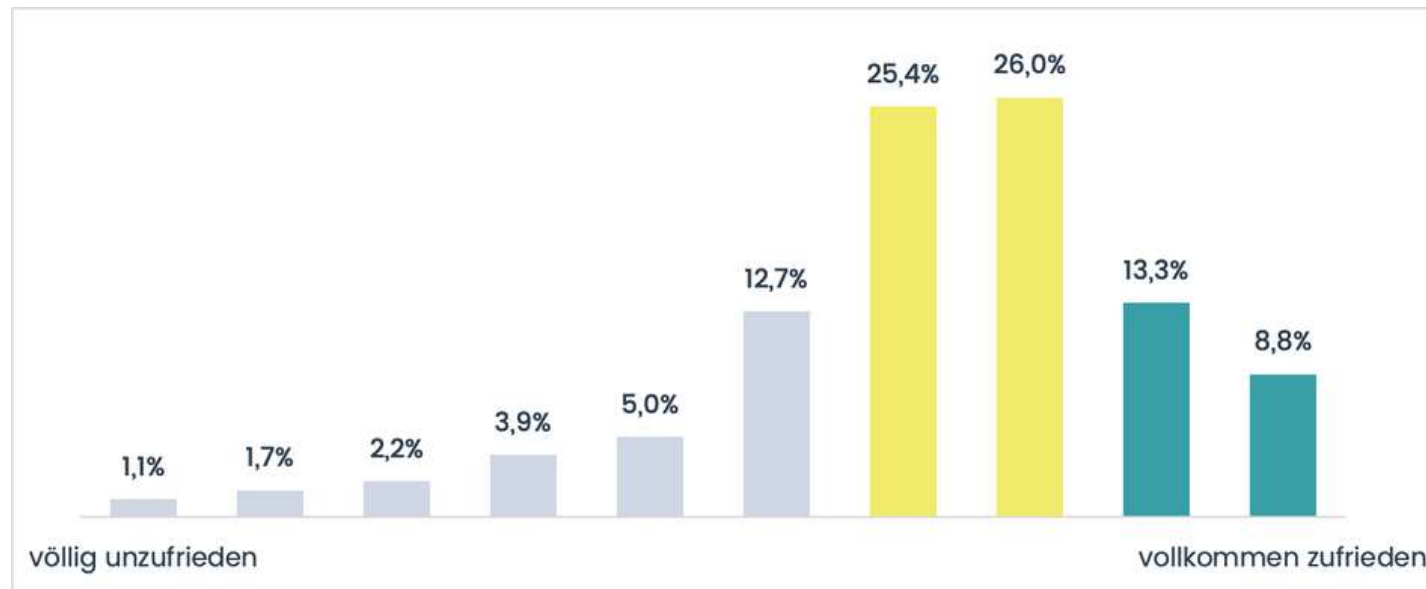


Abbildung 29: Wie zufrieden bist du mit deinem derzeitigen Job als Produktmanager:in insgesamt?

Was finden Produktmanager:innen an ihrem Job attraktiv?

Auf die Frage, was für sie das Attraktivste, Interessanteste und Spannendste an ihrer Tätigkeit als Produktmanager:innen ist, sind die häufigsten Nennungen: Vielseitigkeit (23,3%), die Schnittstellen und Zusammenarbeit mit vielfältigen Kolleg:innen aus allen Unternehmensbereichen (18,1%) und die und Gestaltungsmöglichkeiten (10,4%).

Die befragten Produktmanager:innen legen bemerkenswert wenig Wert auf extrinsische Motivationsfaktoren wie Einkommen und Status (0,3%). Stattdessen werden die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung, des Wachstums und der Chance, sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen zu dürfen angeführt (5,2%). Für viele geht es darum etwas zu gestalten, Einfluss zu nehmen, etwas zu bewirken und kreative Lösungen zu finden. Die Arbeit mit dem Kunden hat dabei eine vergleichbare Bedeutung wie die Arbeit mit Produkten und (neuen) Technologien (6,6% bzw. 6,3%).

Vielseitigkeit, Abwechslung	23,3%
Schnittstellen, Zusammenarbeit	18,1%
Gestaltungsmöglichkeiten	10,4%
Einfluss	8,0%
Arbeit mit Kunden	6,6%
Arbeit mit Produkten, Technologien	6,3%
Verantwortung	5,9%
Tätigkeitsumfang, Mix	5,6%
Persönliche Weiterentwicklung, persönliches Wachstum	5,2%
Unabhängigkeit, Freiräume	4,2%
Strategische Tätigkeit	3,8%
Internationalität	1,0%
Reisetätigkeit	0,7%
Führungsaufgabe	0,7%
Einkommen, Status	0,3%

Tabelle 3: Was empfindest du als attraktiv, interessant oder spannend an deiner derzeitigen Tätigkeit als Produktmanager:in? (freie Antworten nach Aussage klassifiziert)

Einige Kommentare der befragten Produktmanager:innen auf die Frage

"Was empfindest du als attraktiv, interessant oder spannend an deiner derzeitigen Tätigkeit als Produktmanager:in?"

"Etwas bewegen und einen Mehrwert für den Kunden, das Business oder das Team zu leisten."

"Überall involviert, jeden Tag passiert etwas anderes, also sehr abwechslungsreich, Verantwortung für eine Produktpalette."

"Zum einen ist die Nähe zum Markt, zum Kunden, zur Praxis und zum Produkt super. Weiterhin liebe ich eben genau diese Vielseitigkeit, die der Job mit sich bringt."

"Aufbau eines neuen Geschäftsfelds, Vernetzung im Unternehmen, man hat mit vielen Schnittstellen im Unternehmen Kontakt, aktive Gestaltungsmöglichkeiten am Produkt und die Möglichkeit etwas zum Unternehmenserfolg beitragen zu können."

"Die vielseitigen, abwechslungsreichen Tätigkeiten und das strategische Handeln. Heute dies, morgen das und übermorgen jenes. Es kommt keine Alltagsroutine auf und dennoch fühlt man sich bereit, jedes abteilungsübergreifende Thema anzugehen oder zumindest zu unterstützen."

"Ich finde es spannend für die verschiedenen Stakeholder im Unternehmen an verschiedenen Produktstrategien zu arbeiten, interkulturelle Kommunikationsskills anwenden zu können, zu evaluieren, welches sind die richtigen Produkten für die richtigen Märkte und die richtigen Kunden. Die Zusammenarbeit abteilungsübergreifend und alle Fäden im Produktmanagement zusammen zu führen, ist ebenfalls sehr spannend und herausfordernd zugleich."

Immer wieder neue Herausforderungen. Nie Stillstand. Lebenslanges Lernen. Kundenkontakt als Quelle von Ideen. Lösungen zusammen mit Kunden erarbeiten und zusammen Erfolge feiern. Hohe Reputation und Kompetenz intern und extern. Wissen und Methoden teilen. Kollegen anleiten und motivieren."

"Die Abwechslung, die Kontakte zu den unterschiedlichsten Gruppen intern wie extern und auch ein bisschen der "Wettbewerbsthruill", denn natürlich will ich, dass mein Produkt "gewinnt"."

"Produktlösungen für Probleme erarbeiten, kreatives und abwechslungsreiches Arbeiten in einer Schlüsselposition, etwas verändern können und Menschen für neue Ideen begeistern."

"Ein Wegebereiter und eine Kommunikationsschnittstelle im Unternehmen zu sein. Die Leistungsentwicklung des Unternehmens aktiv (wenn auch managend und strategisch) zu beeinflussen."

"Vielseitiges Aufgabenfeld; man hört nie auf, seine Produkte zu verbessern; man lernt jeden Tag etwas Neues dazu; es gibt keinen Stillstand."

"Es ist immer was Neues zu entdecken – neue Märkte, neue Methoden, neue Produktideen, neue Prozesse und neue Branchen. Mit dem richtigen Rüstzeug kann man in jeder Branche Fuß fassen. Produktarbeit kann sehr sinnstiftend sein."

Hoher strategischer Anteil, maximale Einflussnahme, Brückenbauer zwischen Kunde und Lieferant, interdisziplinäre Tätigkeit mit Sales, Service, Marketing und Supply Chain, von der Ideenentwicklung bis zum Verkaufserfolg."

"Feuerwehrfunktion (löschen, wenn es brennt); Schnittstellenfunktion (koordinieren, abstimmen), Hilfsfunktion (andere schulen, anderen Tipps geben)."

Der letzte Kommentar ist bei der Auswertung der vielen Aussagen besonders ins Auge gestochen. Er ist hier mit angeführt, weil er zeigt, dass auch diese häufige Aufgaben im Produktmanagement in der Praxis sind und diese durchaus auch oder gerade Spaß machen können, weil die Resultate der Arbeit unmittelbar sichtbar werden. Das kann sehr befriedigend sein, im Gegensatz zu der eher langwierigen strategischen Arbeit, deren Früchte oftmals erst nach einiger Zeit sichtbar werden.

Dennoch soll hier noch einmal klar werden, dass gerade die längerfristig ausgerichtete strategische Arbeit den eigentlichen Kern des Produktmanagements ausmacht und nicht die operativen Koordinations- und Support-Aufgaben. Hier gilt es aufzupassen, dass nicht die falschen Schwerpunkte in der täglichen Arbeit gesetzt werden.

Wie wichtig ist das Produkt?

Dass Produktmanager:innen sich mit ihrem Produkt identifizieren, ist ein weiterer naheliegender und sinnstiftender Motivationsfaktor: auf einer Skala von eins (unwichtig) bis zehn (sehr wichtig) geben die Befragten diesem Aspekt eine durchschnittliche Bedeutung von 7,1.

Für knapp 64% der befragten Produktmanager:innen spielt es eine Rolle, für welches Produkt sie zuständig sind, für gut 28% sogar eine sehr wichtige Rolle. 23% sind indifferent und gut 13% der befragten Produktmanager:innen sagen, dass das Produkt für sie keine oder fast keine Bedeutung hat. Sind dies die Unzufriedenen?

Natürlich gibt es auch zufriedene und sehr zufriedene unter denjenigen Produktmanager:innen, die einen geringen Produktbezug angeben. Doch lässt sich in der Auswertung feststellen, dass diejenigen Produktmanager:innen, die sehr zufrieden sind auch eine hohe Bedeutung der Art der Produkte beimessen, für die sie zuständig sind.

Auch umgekehrt gilt: **Wem es wichtig ist, für welche Produkte er/sie verantwortlich ist, ist häufiger sehr zufrieden mit seinem Job.**

D.h. also die Produkte selbst sind sinnstiftend für die befragten Produktmanager:innen.

Sie identifizieren sich mit den Produkten. Es ist ihnen wichtig, in einem ganz bestimmten Bereich einen Beitrag zur Weiterentwicklung zu leisten. Darin finden die befragten Produktmanager:innen Erfüllung.

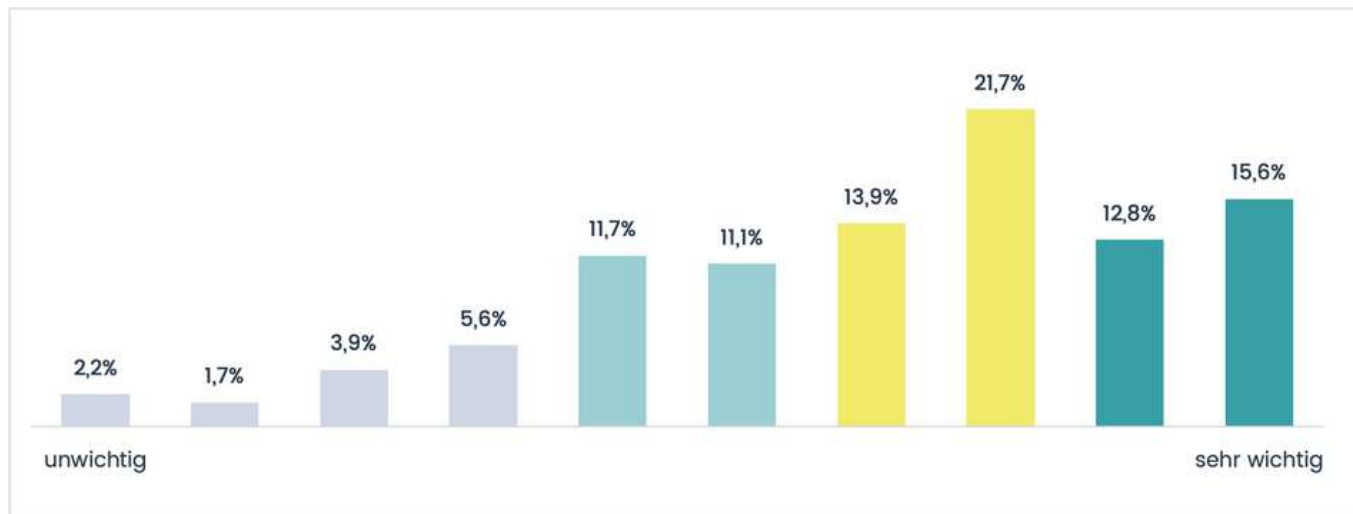


Abbildung 30: Wie wichtig ist es dir, Produktmanager:in für genau dieses Produkt bzw. diese Produktgruppe zu sein?



Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit des Produkts

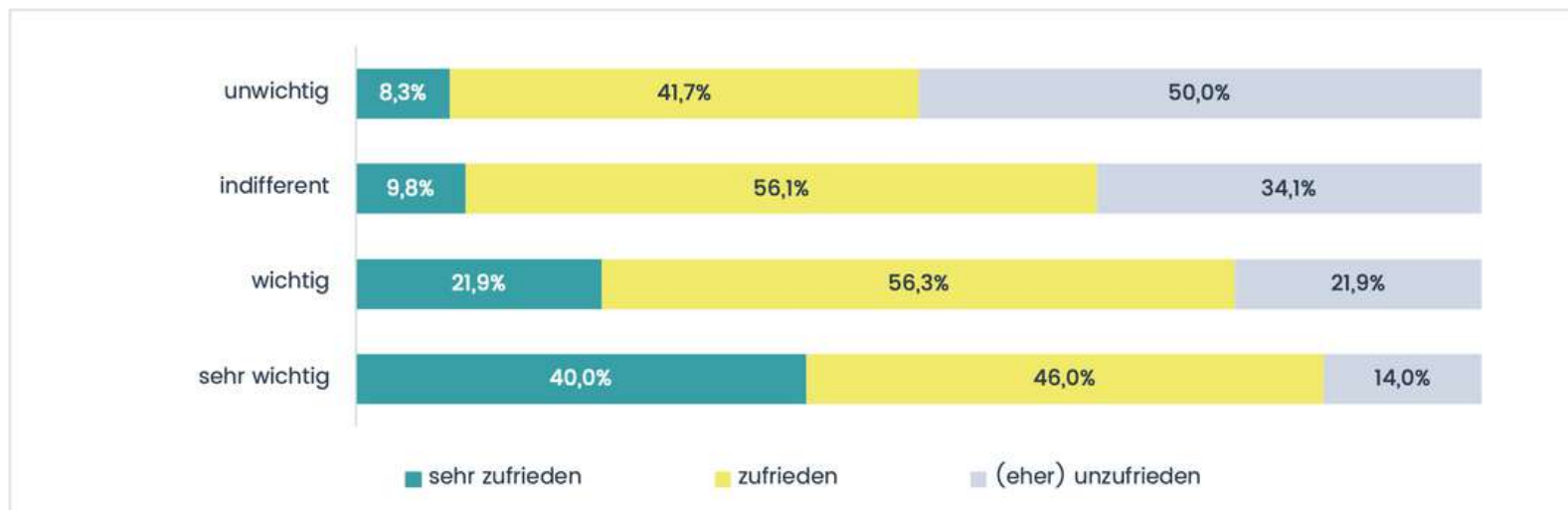


Abbildung 32: Zusammenhang zwischen Wichtigkeit des Produkts zu Zufriedenheit

ERFOLGREICH IM PRODUKTMANAGEMENT

Woran machen Produktmanager:innen ihren Erfolg fest? Wann würden sie sagen, dass sie erfolgreich sind?

In der Umfrage wurden genau diese beiden Fragen gestellt. Die Auswertung der über 200 Kommentare und Antworten ergibt zwei besonders häufige Indikatoren für den Erfolg: Die Steigerung von Absatz, Umsatz und Gewinn (23,9%) und entsprechend positives Kundenfeedback (19,3%).

Drei weitere mehrfach genannte Erfolgs-Indikatoren sind die Erreichung zuvor definierter Ziele, wie etwa die Einhaltung des Zeitplans, der Vorgaben oder die Erfüllung der Anforderungen (11,2%), eine funktionierende Kommunikation und Koordination mit den Schnittstellen und Stakeholdern, die sich in Klarheit und Zufriedenheit äußert (10,7%), sowie die Anerkennung und Wertschätzung der Person und Position des Produktmanagements (9,6%).

Absatz, Umsatz, Gewinn	23,9%
Kundenfeedback	19,3%
Definierte Ziele erreicht (Zeitplan, Vorgaben, Anforderungen)	11,2%
Funktionierende Kommunikation, Koordination, Schnittstellenfunktion (Klarheit, Zufriedenheit)	10,7%
Anerkennung, Wertschätzung	9,6%
Wachstum	5,6%
Mehrwert geschaffen	4,1%
Fortschritt (techn.)	4,1%
Spaß	3,6%
Wissen, Erfahrung	3,0%
Product-Market-Fit getroffen	3,0%
Besser als der Wettbewerb	2,0%

Tabelle 4: Woran machst du deinen Erfolg als Produktmanager:in fest? Wann würdest du sagen, du bist erfolgreich? (freie Antworten nach Aussage klassifiziert)

Was also bringt eigentlich die Einführung eines Produktmanagements in einem Unternehmen?

Auf einer Skala von 1 (kein Nutzen) bis 10 (sehr hoher Nutzen) schätzen die befragten Produktmanager:innen den Nutzen, den das Produktmanagement ihrem Unternehmen bringt, als durchaus hoch bei 8,1 ein.

Nur 13% sehen einen geringen Wert, dagegen 87% einen hohen Nutzen und mit 46% fast die Hälfte sogar einen sehr hohen Nutzen.

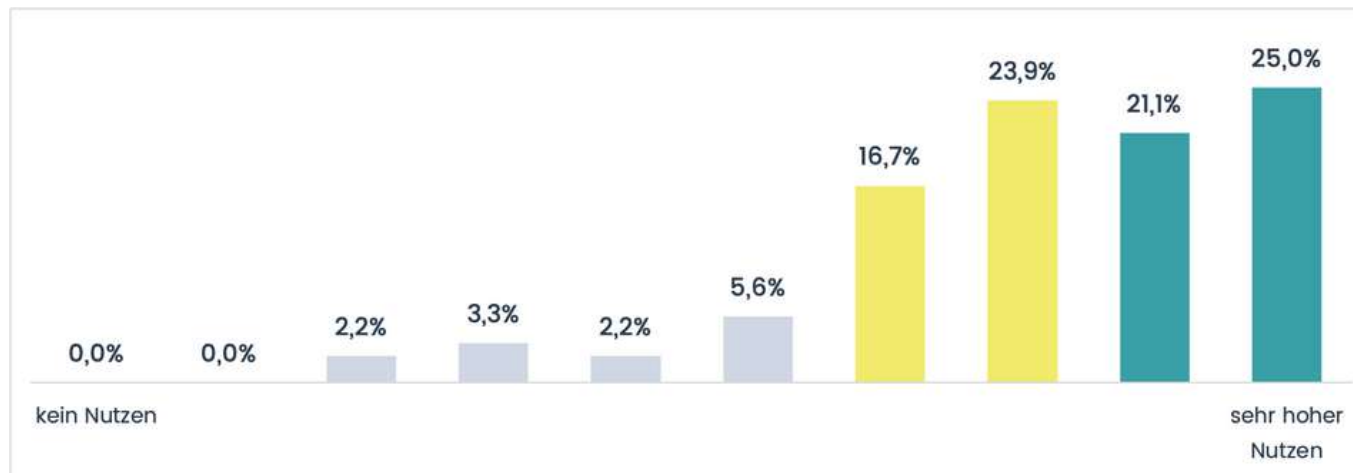


Abbildung 33: Wie hoch schätzt du als Produktmanager:in den Nutzen, den das gesamte Produktmanagement heute deinem Unternehmen bringt?

Die Befragten konnten in einem Kommentarfeld den Nutzen, den sie im Produktmanagement sehen, noch etwas genauer beschreiben. Wir haben alle Antworten ausgewertet und klassifiziert.

Kundenorientierung, Brücke zw. Markt/Kunde und Technologie	15,4%
Koordination und Struktur	15,4%
Steigerung und Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs	13,8%
Strategieentwicklung	13,0%
Mehr Effektivität, bessere Produkte	13,0%
Innovationstreiber	8,9%
Treiber der Produktorientierung im Unternehmen	8,1%
Effizienzsteigerung	6,5%
Wissensquelle	3,3%
Treiber der Organisation	2,4%

Tabelle 5: Willst du noch konkretisieren, an welche Art von Nutzen du hierbei denkst? (freie Antworten nach Aussage klassifiziert)

Durch die Etablierung eines Produktmanagements können die Marktpotenziale besser und schneller ausgeschöpft werden, indem gezielte und strategische Maßnahmen getroffen werden:

Das Produktmanagement vertritt einerseits die Perspektive der Kunden und Anwender. Dadurch wird die Marktorientierung im Unternehmen verankert und die strategische Ausrichtung auf Märkte gestärkt.

Das Produktmanagement ist andererseits erster Ansprechpartner und Koordinator für einen Produktbereich und damit Treiber für Produkte. Das Produktmanagement setzt Prioritäten und optimiert den Ressourceneinsatz.

So wird der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens langfristig gesteigert und gesichert.

**Einige Kommentare der befragten Produktmanager:innen auf die Frage
"Willst du noch konkretisieren, an welche Art von Nutzen du hierbei denkst?"**

"Zukunftssicherung des Unternehmens – wir erstellen belastbare und messbare Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung, damit das Unternehmen auch in 2 bis 5 Jahren noch Kundenmehrwert liefert, wettbewerbsfähig ist und damit weiterhin Wachstum generieren kann."

"Identifizieren von Opportunitäten, die Erarbeitung von Produktlösungen sowie die Übersetzung in Anforderungen für die Entwicklung."

"Im PM laufen alle Fäden zusammen, wir machen das Sortiment, die Innovationen, die Themen und die Preise."

"Es braucht jemanden der die Sprache der Kunden/Stakeholder übersetzt in eine Sprache, aus der die Entwicklung etwas Tolles machen kann."

"Hauptsächlich bringt das PM einfach eine große Ordnung, Systematik und Struktur mit sich. Sowohl operativ, als auch strategisch mit Blick auf den Produktlebenszyklus."

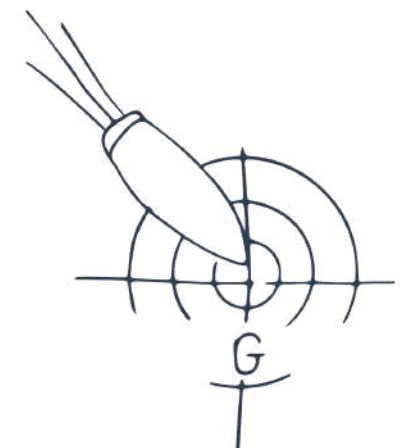
"Den Produktlebenszyklus vom Produkt verlängern, Erhöhen der Wirtschaftlichkeit und weniger Fehlentwicklungen."

"Produktmanagement ist das Gehirn im Unternehmen."

"Ohne PM läuft es nicht."

"Produktmanager schaffen Arbeitsplätze."

"Dem kopflosen Haufen eine Richtung vorgeben. Der Kleber zwischen den individuellen Abteilungszielen zu sein und dadurch sicherzustellen, dass wir gemeinsam Ergebnisse erzielen."



VERDIENSTMÖGLICHKEITEN IM PRODUKTMANAGEMENT

Die Vergütung der befragten Produktmanager:innen ist sehr breit gestreut. Knapp 70% der Produktmanager:innen verdienen zwischen 45.000 und 90.000 Euro. Nur 2% weniger als 45.000 Euro und 29% sogar mehr als 90.000 €.

Produktmanager:innen können durchaus 100.000 Euro und mehr verdienen.

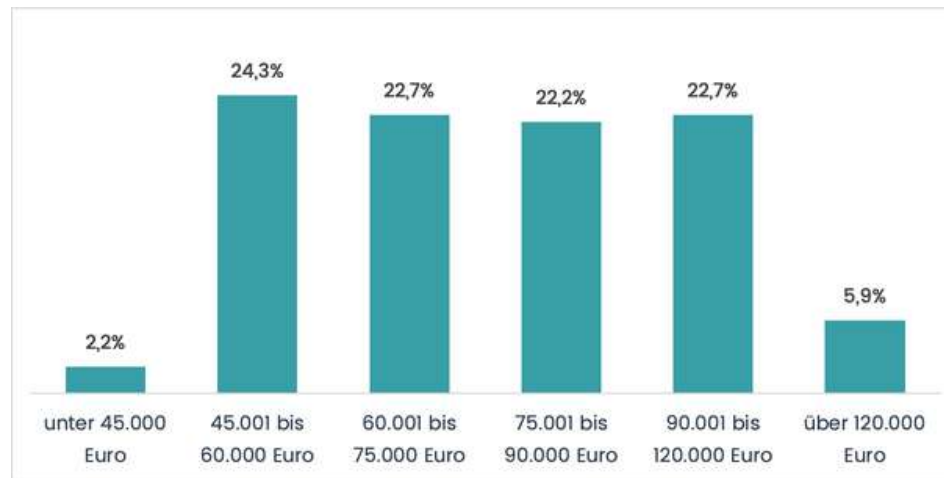


Abbildung 34: Wieviel hast du in deiner Funktion als Produktmanager:in 2021 insgesamt brutto verdient?

Ein Vergleich mit den Gehaltsumfragen bei Produktmanager:innen in den Jahren 2009 und 2015 zeigt eine deutlich positive Entwicklung der Verdienstmöglichkeiten.



Abbildung 35: Vergleich der erhobenen Gehaltsangaben mit 2015 und 2009 [2]

Männer verdienen mehr als Frauen. Während 76% der Männer über 75.000 Euro verdienen, sind es bei den Frauen nur 34%.

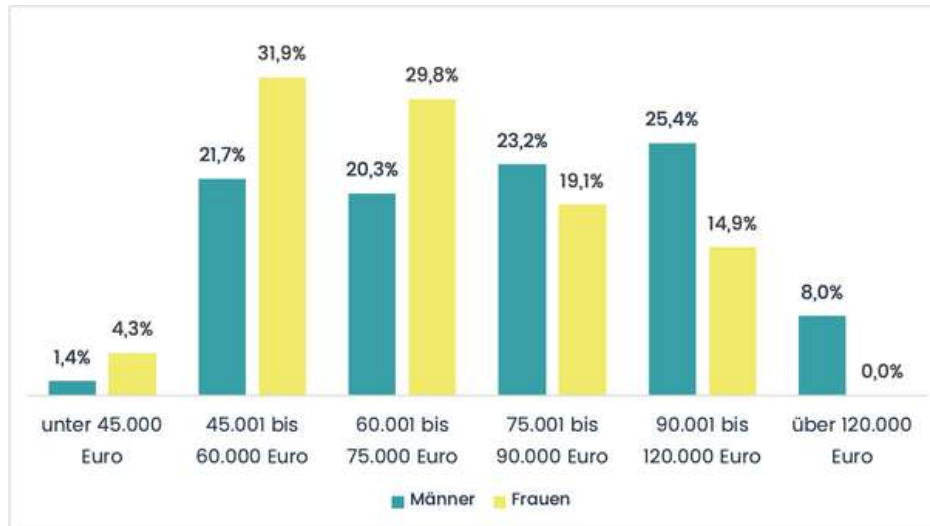


Abbildung 36: Verdienst nach Geschlecht

Das Gehalt steigt mit der Verantwortung. So ist auch die Personalverantwortung für ein Team ein wesentlicher Faktor, um mehr als 90.000 Euro zu verdienen.



Abbildung 37: Verdienstunterschiede nach Personalverantwortung

Mit der Berufserfahrung im Produktmanagement steigt die Kompetenz und damit auch das Gehalt. Es ist jedoch auch schon mit einer mittleren Erfahrung von 6 bis 10 Jahren möglich, ein hohes Einkommen zu erreichen.

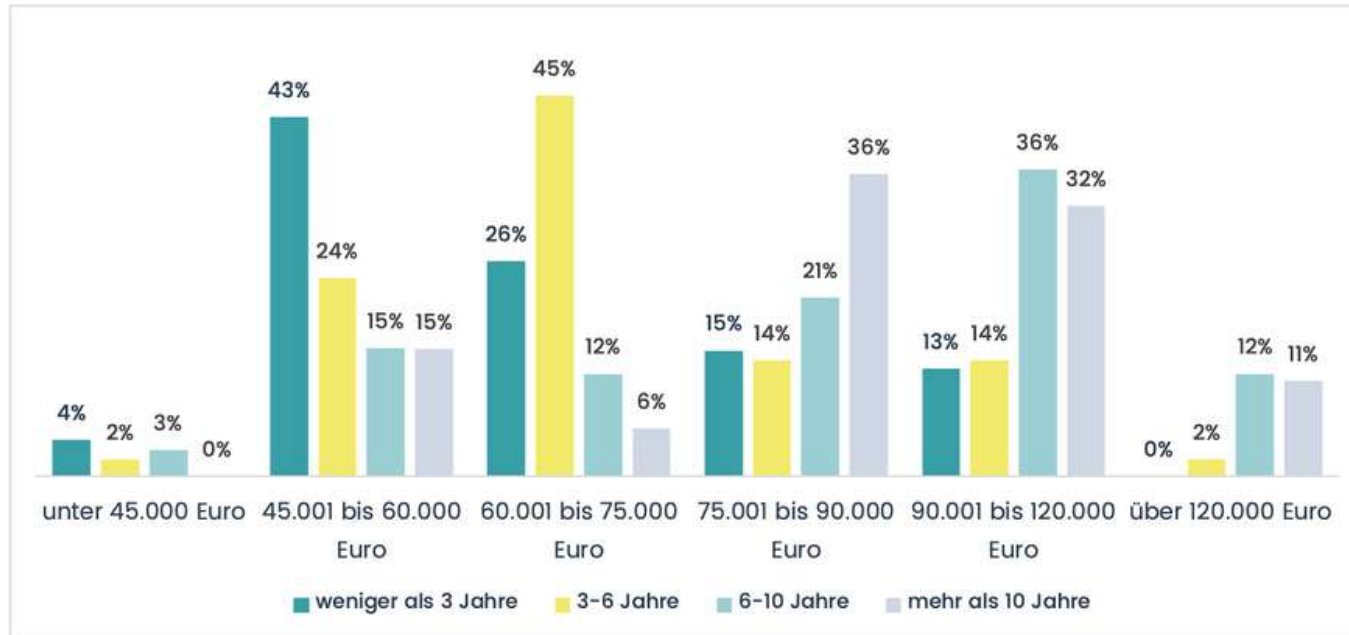


Abbildung 38: Verdienst nach Berufserfahrung

Ca. 60% der Befragten geben einen variablen Einkommensanteil an. In den meisten Fällen sind sie mit bis zu 10% des Gesamteinkommens nicht besonders hoch. Somit scheinen variable Bezüge eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

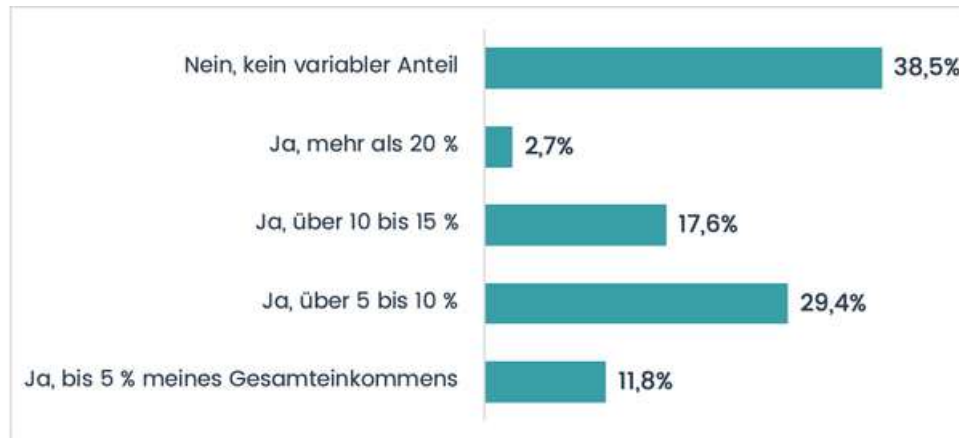


Abbildung 39: Variable Einkommensanteile

Anders verhält es sich mit Nebenleistungen zusätzlich zum Gehalt. Hier geben über 95% der befragten Produktmanager:innen an, welche zu bekommen. Die Top 5 sind Homeoffice-Tage, betriebliche Altersvorsorge, Fortbildungen, das Firmenfahrrad und Gesundheitsvorsorge.

Zugesagte Home-Office-Tage	74,1%
Betriebliche Altersvorsorge	55,7%
Fortbildungen	49,7%
Firmenfahrrad	27,0%
Gesundheitsvorsorge	20,0%
Firmenwagen	19,5%
Jobticket	13,5%
Versicherungen	11,4%
Betriebskindergarten / Kinderbetreuung	8,1%
Bahncard, auch zur privaten Nutzung	7,6%
Lebensarbeitskonten	5,4%
Mitgliedsbeitrag für berufsbezogene Vereinigungen	3,2%
Steuerfreier Sachbezug	2,2%
Firmenhandy, Notebook	1,1%
Vermögenswirksame Leistungen	0,5%
Jährliches Aktienpaket mit AG-Zuschuss	0,5%
Keine betrieblichen Zusatzleistungen	4,3%

Tabelle 6: Nebenleistungen zusätzlich zum Gehalt (Mehrfachnennungen möglich)

NEXT LEVEL PRODUKTMANAGEMENT

Mit Struktur und Methodik zu richtig coolen Produkten und persönlichem Erfolg

Wir haben ständig mit Produkten zu tun. Richtig gute Produkte, die einen echten Mehrwert und Nutzen stiften, machen das Leben leichter und schonen Ressourcen. Davon profitieren wir alle. Denn solche Produkte nutzen nicht nur Menschen und Umwelt, sondern sind auch zukunfts- und wettbewerbsfähig und lassen sich zudem sehr gut und gewinnbringend verkaufen.

Als Produktmanager:in bist du im Grunde genau dafür zuständig. Du entscheidest, welche Produkte mit welchen Features als nächstes entwickelt und gebaut werden bzw. du bereitest zumindest diese Entscheidung für dein C-Level vor und willst sie natürlich auch beeinflussen.

Dafür sind zwei Dinge wichtig:

Erstens, Empathie.

Für deine Kunden und Anwender, um sie wirklich zu verstehen, um bei ihnen den richtigen Nerv zu treffen. Und für dein Team, das du lateral führst und beeinflusst, um zum gemeinsamen Ziel zu kommen: dem Produkt-Erfolg.

Zweitens, brauchst du Skills, Tools, Methodenkompetenz.

Wie sammelt man Anforderungen? Wie dokumentiert man sie? Wie schreibt man einen sauberen Business Case für das C-Level? Wie bewertet man Produkte und Produktideen? Wie erstellt man ein Kommunikationskonzept? Wie begeistert man den Vertrieb? Etc. Die Liste deiner Aufgaben ist lang.

Wenn du hier neue Standards setzt in deinem Team oder in deinem Unternehmen, weil du dir Arbeitsweisen und Techniken aneignest, die dem Unternehmen und dir Erfolg bringen, dann erreichst du auch deine persönlichen Ziele.

Die hast du natürlich: Du willst zufrieden sein, weil du einen Sinn siehst, in dem was du tust. Du willst Spaß haben dabei, mit deinem Team begeistern und brillieren. Du willst aus dem operativen Hamsterrad aus Mail-Flut, unproduktivem Meeting-Marathon und Support-Anfragen aussteigen und das tun, was das Unternehmen und dich vorwärtsbringt. Und zweifelsohne willst du deinem Unternehmen auch etwas wert sein und ein entsprechendes Gehalt verdienen. Dafür musst du überzeugen, Verantwortung übernehmen und selbstorganisiert arbeiten.

Hebe deine Produktmanagement-Skills auf ein neues Niveau

Wenn du als Produktmanager:in endlich loslegen, deine Arbeit auf ein neues Level anheben und deine Ziele erreichen willst, dann bist du bei PRODUCT LOUNGE genau richtig.

Auch wenn du Produktmanager:innen führst, dein Team befähigen, effektiver, effizienter und erfolgreicher machen willst, findest du in PRODUCT LOUNGE den richtigen Partner.

Und so können wir zusammenarbeiten:

Lunch Meetup **#neverlunchalone**

Monatlicher Lunch-Talk, online und kostenfrei.

In ca. 60 Minuten sprechen wir mit Experten und Expertinnen über Produktmanagement-Themen und Herausforderungen, die euch interessieren und unter den Nägeln brennen. Auf Augenhöhe und in lockerer Atmosphäre.

Product Management UPGREAT (offen/inhouse)

Das Trainingsprogramm für Produktmanager:innen, die besser arbeiten und persönlich erfolgreich sein wollen, gibt es sowohl als offenes Programm als auch als Inhouse-Training für dein gesamtes Team. Du verstehst deine Rolle und findest Orientierung, Methodik und Struktur in dieser umfassenden und anspruchsvollen Aufgabe. Du erarbeitest im Rahmen des Programms deinen eigenen strategischen Produkt-Businessplan und hast so ein ganz konkretes Arbeitsergebnis, mit dem du anschließend direkt überzeugen und weiterarbeiten kannst.

Themenspezifische Deep Dive Workshops (inhouse)

Gemeinsam machen wir dein Produkt und dein Team besser. Von Personas, Voice of Customer Research, Produktvision, Produktstrategie, Value Proposition, Requirements bis hin zur Launch Vorbereitung – ich führe dein Team und dich durch den Prozess, im Rahmen eines themenspezifischen Workshops. Wir arbeiten direkt an deinen Themen und deinem Produkt, so dass ihr anschließend voller Ideen und Tatendrang in die Umsetzung kommt.

LEGO® SERIOUS PLAY® für Produktmanagement Teams (offen/inhouse)

Mit Hilfe von LEGO® Steinen werden die Gedanken und Ideen aller am Workshop beteiligten Personen sichtbar und präsent. So können die ganz großen Themen und Herausforderungen im Produktmanagement, wie etwa Zukunftsstrategien, Geschäftsmodelle, Innovationen, aber auch Rollenklarheit und Zusammenarbeit mit Schnittstellen und Stakeholdern auf kreative und spielerische Art und Weise angegangen und gelöst werden.

Product Management CIRCLE (offen)

Die Mastermind für ambitionierte Produktmanager:innen, die sich auf Augenhöhe austauschen, gegenseitig unterstützen und persönlich weiterentwickeln möchten. Anderen Produktmanager:innen geht es in vielen Fragestellungen und Herausforderungen genau gleich wie dir. Im Product Management CIRCLE können wir uns in vertrauensvoller Atmosphäre austauschen und gegenseitig beraten. Du erweiterst dein Netzwerk, weitest deine Perspektiven und hebst deine Skills auf ein neues Niveau mit Mentoring und der Power einer einzigartigen Mastermind.

Mehr Infos zum PRODUCT LOUNGE Angebot findest du unter www.productlounge.net

AUTORIN DER STUDIE

Mein Name ist Bernadette von Wittern. Ich bin Expertin für Produktmanagement und Inhaberin von PRODUCT LOUNGE.

Seit 2003 bin ich in verschiedenen Funktionen in Marketing und Produktmanagement unterwegs, vor allem in der Medizintechnik. In dieser Zeit habe ich viele komplexe Produkte und Systeme erfolgreich von der Idee, über den Businessplan, der Anforderungsanalyse bis hin zur Vermarktung über den Lebenszyklus begleitet und gemanagt.

Mit PRODUCT LOUNGE habe ich 2021 die Community zur Aus- und Weiterbildung für Produktmanager:innen technologischer und erklärungsbedürftiger Produkte gegründet.

In Trainings, Workshops und Netzwerkveranstaltungen gebe ich dir die Werkzeuge an die Hand, damit du sowohl richtig gute Produkte aktiv voranbringen als auch nach deinen Vorstellungen erfolgreich und mit Spaß arbeiten kannst. Dazu bringe ich all mein Wissen, meine Erfahrungen und Stärken für dich und dein Team ein.

Ich bin ausgebildete Business Trainerin, Online Trainerin sowie LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitatorin und bringe einen großen Schatz an Methoden und Vorgehensweisen in meine Formate ein.



KONTAKT

PRODUCT LOUNGE
Bernadette von Wittern

Herzogstraße 99
80796 München

Email: hallo@productlounge.net
Mobil: 0172 13 484 13

www.productlounge.net

