

HfWU

Studie:
Herausforderungen von Produktmanagern in der Region Ulm / Stuttgart 2026

13.07.2026

Autoren:
Till Hammerle, Daniel Kaupp, Max Müller, Magnus Pfetsch, Jonah Rietsch, Paul Thieme, Jonas Vulic
Prof. Dr. Rainer Erne

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Inhalte -



- Kurzfassung
- Untersuchungsmethodik
- Aufgaben von Produktmanagern
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern
- Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen
- Interpretation der Ergebnisse
- Ansprechpartner

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Kurzfassung -

Untersuchungsmethodik

- Von April bis Juni 2026 haben 7 Studierende der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt mit 11 Produktmanagern unterschiedlicher Branchen und Berufserfahrung aus der Region Ulm/Stuttgart leitfadengestützte Interviews (zzgl. eines Pre-Tests zur Leitfadenevaluierung) durchgeführt.

- Im Zentrum der Interviews standen die drei Fragen
  - Welche Aufgaben nehmen aktuell die meiste Arbeitszeit von Produktmanagern in Anspruch?
  - Was sind die größten Herausforderungen von Produktmanagern und welchen Kontext haben diese?
  - Welche Lösungsansätze funktionieren in der Praxis – und welche nicht?

- Die Ergebnisse der Interviews wurden mit Hilfe einer KI-gestützten, qualitativen, deduktiven Inhaltsanalyse (Claude Opus 4.5 mit benutzerdefinierten Skills) ausgewertet, die Auswertungen einem Halluzinationstest unterzogen und gemeinsam mit allen Beteiligten interpretiert.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026 - Kurzfassung -

Wesentliche Ergebnisse

- Die Aufgaben von Produktmanagern sind – je nach Branche und individueller Rolle - sehr verschieden. Sie reichen von strategischen Produkt-/Portfolio-Aufgaben bis hin zur Lagerplanung. Das gemeinsame ist: Für nahezu alle Aufgaben im Produktlebenszyklus benötigen Produktmanager Abstimmungen mit internen und externen Stakeholdern, die als sehr zeitintensiv wahrgenommen werden.

- Die größten Herausforderungen werden über alle Branchen und Rollen hinweg folglich in der Abstimmung mit den vielen Schnittstellen sowie in der Überlast operativer „Lückenfüller-Aufgaben“ gesehen. Dadurch bedingt geraten wichtige Produktmanagement-Aufgaben (Marktanalysen, direkte Kundenkontakte, Produkt- und Portfolio-Strategien usw.) unter die Räder dringlicher operativer Aufgaben.

- Ursachen für diese Herausforderungen liegen den Untersuchungsteilnehmern zufolge in der diffusen Definition der Produktmanager-Rolle, in unmoderierten Interessenskonflikten zwischen den zahlreichen Stakeholdern sowie in unreifen produktbezogenen Prozessen und Werkzeugen.

- Wirksame Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen sehen die Untersuchungsteilnehmer sowohl auf persönlicher Ebene (z.B. Time-Boxing für wichtige Aufgaben, Etablierung von OKR‘s) als auch auf organisatorischer Ebene (z.B. Job-Redesign der Produktmanagement-Rolle, Verbesserung der Prozesse und Werkzeuge) .

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Untersuchungsmethodik -

Untersuchungs-strategie	Qualitativ-explorativ, leitfadengestützte Experteninterviews Zur Erhebung von praktischem Erfahrungs- und Deutungswissen (Tiefe statt Breite).
Sampling	Aktive Produktmanager:innen der Region Ulm/Stuttgart; aus unterschiedlichen Branchen Zugang über „Convenience Sampling“ / „Availability Sampling“
Interview-Leitfaden	Halbstandardisiert; je Herausforderung vier Vertiefungsfragen: Beispiel · Schnittstelle · Ursache · Folgen
Pre-Test	Ein Test-Interview zur Evaluierung des Leitfadens, gesondert ausgewiesen, nicht in die Häufigkeiten gerechnet.
Interview-Auswertung	Qualitative, deduktive Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) mit Hilfe von Claude Opus 4.5 mit benutzerdefinierten Skills
Qualitäts-sicherung	Training der interviewer auf Basis des Interview-Leitfadens Prüfung und Korrektur der KI-basierten Auswertung durch vier Personen Abgleich der Ergebnisse mit bisherigen Studien

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Untersuchungsmethodik -

Untersuchungsteilnehmer

11
Interviews (Hauptsample)

+1
Pre-Test (Leitfaden)

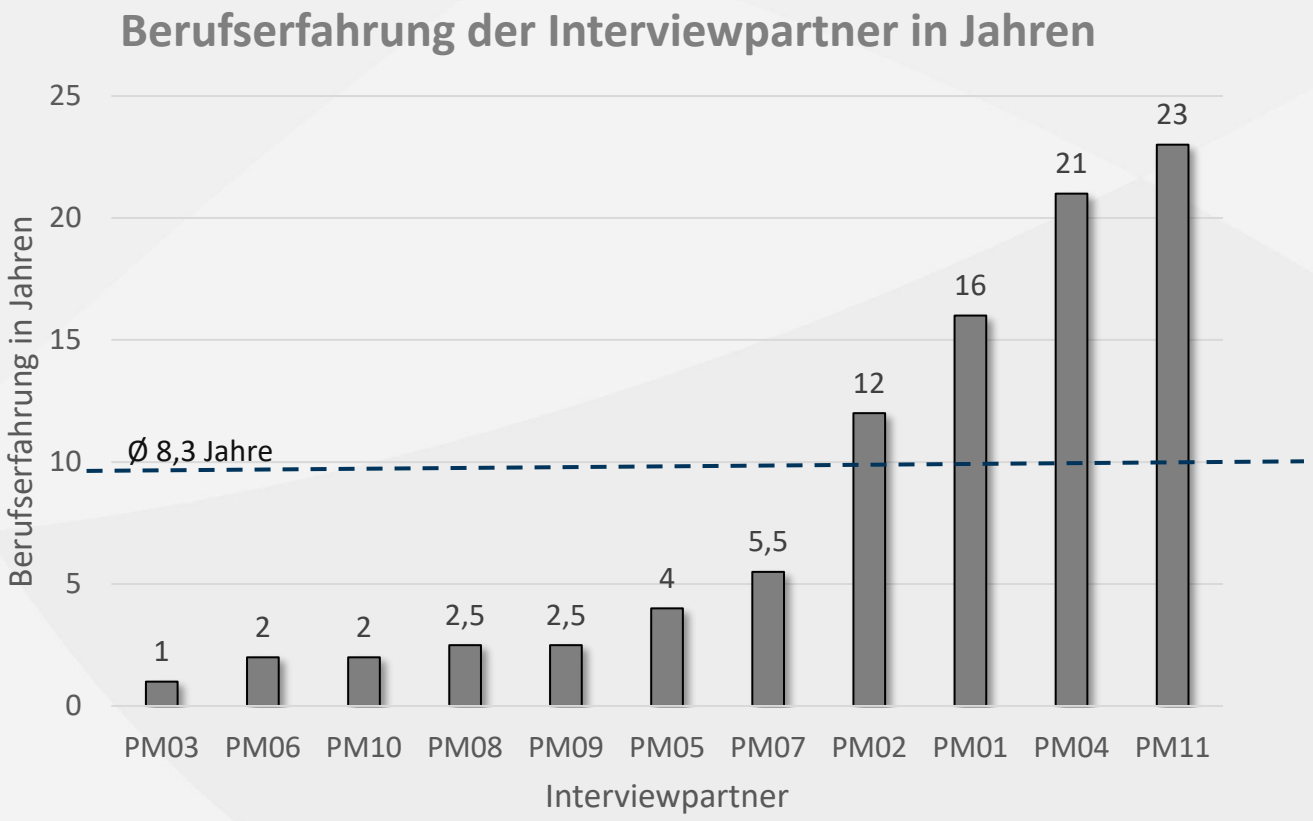
8,3 J.
Ø Erfahrung · Median 4 · 1–23

5 / 4
Juniors ≤2,5 J. / Seniors ≥12 J.

ID	Branche	Erf. ges./akt.	Produkte (Auszug)
PM01	Maschinenbau	16 / 5	Embedded Software
PM02	Gebrauchsgüter	12 / 4	Klima- und Heizgeräte
PM03	Verlagswesen	1 / 0,8	Magazine
PM04	Sensorik	21 / 1,5	Mess-Sensoren
PM05	Elektrik/Elektronik	4 / 4	Kabel, Leitungen
PM06	Konsum-Gebrauchsgüter	2 / 0,5	Haushaltsartikel
PM07	Konsum-Verbrauchsgüter	5,5 / 5,5	Medizin- und kosmetikprodukte
PM08	Elektrik/Elektronik	2,5 / 2,5	Hardware- und Software-Komponenten
PM09	Elektrik/Elektronik	2,5 / 2,5	Softwarebasierte Sensoren
PM10	Energie	2 / 2	Strom und Erdgasprodukte
PM11	Maschinenbau	23 / 6,5	Industrie-/Infrastrukturprodukte

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Untersuchungsmethodik -

Untersuchungsteilnehmer



Spanne 1–23 Jahre

von Junior-Level (≤ 2,5 Jahre)
bis Senior-Level (≥ 12,0 Jahre)

Median 4 Jahre

die Hälfte hat höchstens 4 Jahre Erfahrung

Ø 8,3 Jahre

Durchschnitt – durch wenige Erfahrene nach oben gezogen

5 jung / 4 erfahren

zwei Gruppen statt eines Mittelfelds (bimodal)

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026 - Untersuchungsmethodik -

Interviewleitfaden

Teil 1: Hintergrund-informationen	1. Wie lange arbeiten Sie bereits als Produktmanager:in?
	2. In welcher Branche sind Sie tätig?
	3. Welcher Unternehmenstyp beschreibt Ihr Unternehmen am besten? ☐ Startup / Scale-up ☐ Mittelstand ☐ Konzern ☐ Sonstiges: _____
	4. Welche Art von Produkten betreuen Sie hauptsächlich?
Teil 2: Aktuelle Aufgaben	5. Welche fünf Aufgaben nehmen aktuell den meisten Ihrer Arbeitszeit in Anspruch?
Teil 3: Herausforderungen	6. Bitte nennen Sie zunächst Ihre drei wichtigsten Herausforderungen als Produktmanager:in derzeit (kurz auflisten)
	a. Können Sie Herausforderung n bitte mit einem konkreten Beispiel aus den letzten 6–12 Monaten beschreiben?
	b. Wo genau entsteht Herausforderung n in Ihrem Arbeitsalltag? (z. B. Schnittstelle zu Entwicklung, Vertrieb, Geschäftsführung, Kunden …)
	c. Warum entsteht sie Ihrer Meinung nach? Welche strukturellen, organisatorischen oder regionalen Ursachen liegen dahinter?
	d. Welche Folgen hat Herausforderung n für Sie persönlich, für Ihr Team und für den Produkterfolg?
Teil 4. Lösungsmöglichkeiten	7. Welche Lösungsansätze haben Sie selbst bereits ausprobiert oder bei anderen beobachtet – und wie gut haben sie funktioniert?
	8. Was hat nicht funktioniert? Und warum?
	9. Wenn Sie eine einzige Sache sofort im Unternehmen verändern könnten, um Ihre größten Herausforderungen deutlich zu verringern – was wäre das und warum?
	10. Welche externen Unterstützungen (z. B. Tools, Weiterbildungen, Netzwerke, regionale Initiativen) würden Ihnen besonders helfen?
Teil 5: Abschluss	11. Gibt es noch etwas Wichtiges zu Herausforderungen oder Lösungen, das bisher nicht zur Sprache gekommen ist?

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Untersuchungsmethodik -

Auswertungsmethodik der Interviewergebnisse

K1	K2	K3	K4	K5	K6
Kontext	Aufgaben	Heraus-forderungen	Ursachen	Lösungen	Ausblick

Deduktives Kategoriensystem nach Mayring (qualitative Inhaltsanalyse) · Leitfaden Teil 1–4 (≤30 Min.) · 4 Vertiefungsfragen je Herausforderung (Beispiel · Schnittstelle · Ursache · Folgen) · Anonymisierung PM01–PM11

1 · Erhebung

Standardisierter Leitfaden, identisch für alle Interviewer. Aufzeichnung wo möglich, sonst ausführliche Mitschrift (als Gütegrenze offengelegt).

2 · KI-Codierung

Zuordnung der Aussagen K1–K6 durch KI-basiertes Tool, Paraphrasierung, Auszählung von Häufigkeiten, Erstellung von Interpretations-Entwürfen; Referenzvergleich.

3 · Prüfung & Freigabe

Zweitcodierung im Vier-Augen-Prinzip, Skript-Reproduktion aller Zahlen, wörtlicher Zitatabgleich, 4-fach-Sign-off vor Freigabe.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Untersuchungsmethodik -

Untersuchungsmethodik

- Von April bis Juni 2026 haben 7 Studierende der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt mit 11 Produktmanagern unterschiedlicher Branchen und Berufserfahrung aus der Region Ulm/Stuttgart leitfadengestützte Interviews (zzgl. eines Pre-Tests zur Leitfadenevaluierung) durchgeführt.

- Untersuchungsteilnehmer waren 11 Produktmanager aus den Branchen Maschinenbau, industrielle Komponenten, Konsumgüter, FMCG, Verlagswesen mit Berufserfahrung im Produktmanagement zwischen 1-23 Jahren (Durchschnitt: 8,3 Jahre; Median: 4 Jahre)

- Im Zentrum der Interviews standen die drei Fragen
  - Welche Aufgaben nehmen aktuell die meiste Arbeitszeit von Produktmanagern in Anspruch?
  - Was sind die größten Herausforderungen von Produktmanagern und welchen Kontext haben diese?
  - Welche Lösungsansätze zur Bewältigung dieser Herausforderungen funktionieren in der Praxis – und welche nicht?

- Die Ergebnisse der Interviews wurden mit Hilfe einer KI-gestützten, qualitativen, deduktiven Inhaltsanalyse (Claude Opus 4.5 mit benutzerdefinierten Skills) ausgewertet, die Auswertungen einem Halluzinationstest unterzogen und gemeinsam mit allen Beteiligten interpretiert.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Aufgaben von Produktmanagern -

Die (fünf) inhaltlich zeitintensivsten Aufgaben von Produktmanagern

Produkt-entdeckung	Produkt-spezifikation	Produkt-realisierung	Markt-einführung	Produkt-Monitoring & Controlling
„Produktanforderungen sammeln“	„Produkt-Strategie definieren“	„Produktentwicklungs-projekte initiieren“	„Produkt-Launches und –Relaunches organisieren“	„Umsätze, Margen, Produktdaten analysieren“
„Markt- und Trendanalysen durchführen“	„Produktanforderungen spezifieren“	„Produktprojekte steuern“	„Länderspezifische Marketingstrategien entwickeln“	„Produkt-Performance (Umsätze, Kunden-Feedback“ steuern“
	„Neuprodukte definieren und planen“	„Absatz und Beschaffungs-Forecasts erstellen“	„Marketing- und Vertriebs-Materialien erstellen“	„Reklamationen bearbeiten“
	„Produkt-Releases planen“	„Lagerhaltung planen“	„Produktunterlagen erstellen“	„Artikel ein- und aussteuern“
	„Produkt-Portfolio planen“	„Verpackungs-Designs entwerfen“	„Produkt-Trainings entwickeln und durchführen“	
	„Produkt-Add-Ons planen“	„Verfügbarkeit der Komponenten sicherstellen“	„Vertrieb und Tochtergesellschaften unterstützen“	
		„Supply Chain koordinieren“		

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Aufgaben von Produktmanagern -

Die (fünf) inhaltsübergreifend zeitintensivsten Aufgaben von Produktmanagern

Organisationsinterne Abstimmungen

- Mit Entwicklungsabteilungen (Produktanforderungen, Produkt-Releases,....)
- Mit Marketing- und Vertriebsabteilungen (Nachfrage, Preise,....)
- Mit Beschaffungsabteilungen (Forecasts, Verfügbarkeiten,....)
- Mit Management- und Controllingfunktionen (Ressourcen, Freigaben,....)
- Mit Tochtergesellschaften (Produktinformationen, Vertriebsunterstützung,....)

Organisationsexterne Abstimmungen

- Mit Kunden (Produktanforderungen, Produktreklamationen,....)
- Mit Lieferanten (Materialien, Qualitätsaspekte, Verfügbarkeiten,....)
- Mit Agenturen (Marktstudien, Designs,....)
- Mit Lizenzgebern (Konditionen, Freigaben,....)
- Mit Zertzifizierungs- und Normierungsstellen (Anforderungen, Freigaben,....)

Sonstige informationsbezogene Aufgaben

- Meetings anberaumen und abhalten
- E-Mails bearbeiten
- Interne Produktfragen beantworten
- Stamm- und Produktdaten/ ERP-Systeme pflegen

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Aufgaben von Produktmanagern -

Aufgaben von Produktmanagern

- Die Aufgaben von Produktmanagern sind – je nach Branche und individueller Rolle - sehr verschieden.

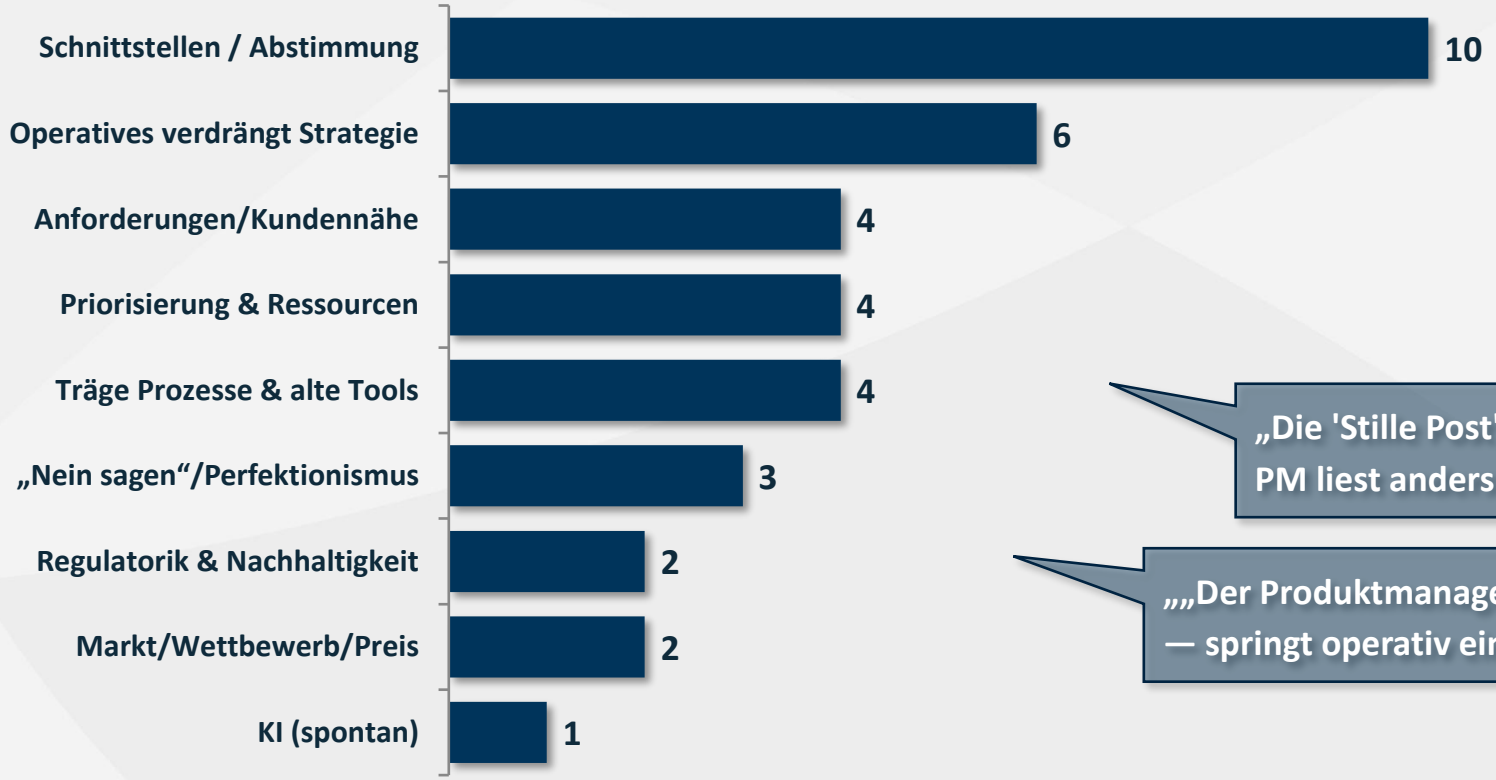
- Inhaltlich interpretiert umfassen Sie den gesamten Lebenszyklus eines Produkts:
  - Produktentdeckung (Anforderungserhebung, Markt- und Trendanalysen)
  - Produktspezifikation (Produkt-Strategien, Requirements Engineering, Produkt-Roadmaps, Produkt-Portfolios, Produkt-Add-Ons)
  - Produktrealisierung (Projektmanagement, Forecasts, Lagerhaltung, Designs, Supply Chain Management)
  - Markteinführung (Produkt-Launches, Marketingstrategien, Marketing- und Vertriebsmaterialien, Produkt-Trainings)
  - Monitoring und Controlling von Produkten am Markt (Performance-Analysen, Reklamationsbearbeitung).

- Diese inhaltlichen Aufgaben werden in der Regel in internen und externen Abstimmungen erfüllt, die als sehr zeitintensiv wahrgenommen werden.
  - Interne Abstimmungen finden mit den betrieblichen Funktionsbereichen Entwicklung. Marketing und Vertrieb, Beschaffung, Managementfunktionen und Controlling sowie mit Tochtergesellschaften statt.
  - Mit externen Stakeholdern sind Kunden, Lieferanten, Agenturen, Lizenzgeber sowie Zertifizierungs- und Normierungsstellen gemeint.

  Diese Abstimmungen werden über Meetings, ad-hoc-Produktfragen und/oder E-Mails wahrgenommen. Darüber hinaus haben einige Produktmanager auch die Aufgabe der Stamm- bzw. Produktdatenpflege in den jeweils gültigen Systemen.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern -

Die drei größten Herausforderungen von Produktmanagern (nach Häufigkeiten geordnet)



„Ein Produktmanager ist und bleibt immer der Kümmerer.“

„Das täglich Operative frisst immer die Strategie auf.“

„Die 'Stille Post': Kunde erklärt, Vertrieb versteht anders, PM liest anders – Produkt entspricht nicht dem Bedarf.“

„„Der Produktmanager ist Unternehmer im Unternehmen“ — springt operativ ein, wenn Ressourcen fehlen.“

N = 11
Mehrfachzuordnung (Mayring); Grundlage ist die Kodier-Matrix der jeweils 3 benannten Haupt-Herausforderungen

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern -

Die drei größten Herausforderungen für Produktmanager: Kodier-Matrix

	T1 Schnitt-stellen	T2 Operativ > Strategie	T3 Anf./ Kunde	T4 Prio./ Ressourcen	T5 Prozesse /Tools	T6 Markt/ Wettbew.	T7 Regul./ Nachhalt.	T8 „Nein“/ Perfekt.
PM01	●	·	●	·	●	·	·	·
PM02	●	·	●	●	·	·	·	·
PM03	●	·	·	·	●	·	·	·
PM04	●	●	●	·	·	·	·	·
PM05	●	·	·	·	·	●	·	·
PM06	●	●	·	·	·	●	·	●
PM07	●	·	·	·	●	·	●	·
PM08	·	●	·	●	●	·	·	·
PM09	●	●	·	●	·	·	·	●
PM10	●	●	·	●	·	·	●	·
PM11	●	●	●	·	·	·	·	●
Σ (n=11)	**10**	**6**	**4**	**4**	**4**	**2**	**2**	**3**

● = *in den drei benannten Haupt-Herausforderungen enthalten. Jede „x / 11“-Aussage dieser Präsentation ist hier direkt nachzählbar — Kern des Halluzinations-Tests.*

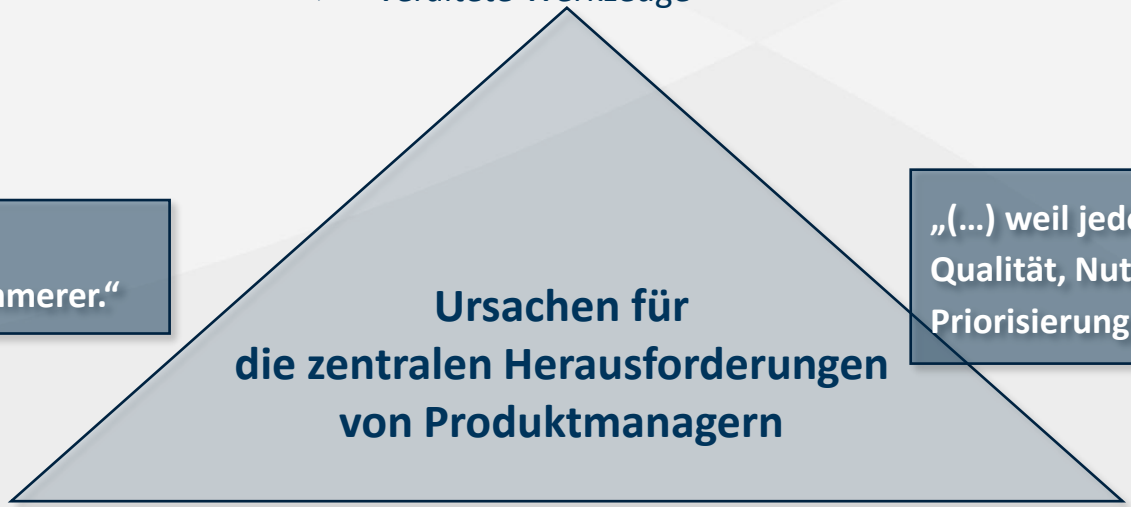
Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern -

Wesentliche Ursachen für die Herausforderungen

Unreife produktbezogene Prozesse

- Keine klar definierten Prozesse
- Viele Entscheidungsinstanzen ohne klare Entscheidungsregeln
- Veraltete Werkzeuge

„Jeder PM kocht seine eigene Suppe, gleiche Dinge werden anders gelöst."



„Ein Produktmanager ist und bleibt immer der Kümmerer."

Diffuse Rolle des Produktmanagers

- Verantwortung für ein Produkt ohne Entscheidungsbefugnisse
- Nahezu unbegrenztes Aufgabenspektrum

„(…) weil jede Rolle eigene Ziele verfolgt (z. B. Umsatz, Qualität, Nutzererlebnis). Zusätzlich fehlen oft klare Priorisierungsregeln oder eindeutige Entscheidungsstrukturen."

Divergierende Stakeholder-Interessen

- Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb verfolgen ihre Partikularinteressen
- Diese Interessen werden kaum durch klare Regelungen („Strategie") eingehegt

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern -

Zentrale Herausforderungen für Produktmanager

- Die meistgenannte zentrale Herausforderung liegt in der Abstimmung mit internen und externen Schnittstellen via E-Mails, Meetings und ad-hoc-Rückfragen.

- Eng damit verknüpft ist die zweite große Herausforderung, dass operative Themen strategische Aufgaben überlagern.
  Statt sich mit Produkt-Roadmaps, Portfoliosteuerung oder Marktchancen zu beschäftigen, dominieren Rückfragen, Eskalationen, Dokumentationsaufgaben und kurzfristige Problemlösungen.

- Eine weitere Herausforderung besteht in der Distanz zum Kunden. Vier von elf Befragten thematisieren, dass Anforderungen häufig nur gefiltert über den Vertrieb oder andere interne Stellen an das Produktmanagement herangetragen werden. Dadurch entsteht ein „Stille-Post“-Effekt. Für direkte Kundenkontakte fehlt Produktmanagern oftmals die Zeit.

- Daneben zeigen die Interviews, dass auch Priorisierungszwänge und Ressourcenknappheiten erheblichen Druck erzeugen. Mehrere Befragte berichten von konkurrierenden Anforderungen aus Vertrieb, Entwicklung, Einkauf und Management, ohne dass hinreichend Orientierung bzgl. der Prioritätensetzung existiert. Gerade für weniger erfahrene Produktmanager wird damit auch das „Nein sagen“ zu einer Herausforderung.

- Auch träge Prozesse, veraltete Werkzeuge und unzureichende Datenlagen erschweren die Arbeit spürbar. Genannt werden unter anderem lange Freigabeschleifen, manuelle Abläufe, fragmentierte IT-Landschaften und fehlende Analysewerkzeuge. Solche Rahmenbedingungen verlängern nicht nur Entscheidungswege, sondern binden auch Zeit und Aufmerksamkeit.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Zentrale Herausforderungen von Produktmanagern -

Ursachen für die Herausforderungen

- Die Ursachen für die Herausforderungen von Produktmanagern werden mehrheitlich in drei verbundene Faktoren gesehen:
  - in der diffusen Rolle des Produktmanagers
  - in den divergierenden Interessen der internen und externen Stakeholder
  - sowie in den unreifen produktbezogenen Prozessen

- Die Rolle des Produktmanagers in Unternehmen ist insofern diffus, als er die Verantwortung für den Erfolg eines Produkts oder eines Produktportfolios am Markt hat, jedoch über nahezu keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis verfügt. Dadurch bedingt benötigt er erstens für jede relevante Aufgabe Abstimmungs- und Freigabemechanismen. Zweitens springt er als „Lückenfüller“ in alle Aufgaben ein, die nicht von anderen Funktionsbereichen wahrgenommen werden. Er wird so zum „Libero“ der „weißen Flecken“ in der Organisation.

- Die divergierenden Interessen von Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, externen Lieferanten und Managementfunktionen werden mehr oder weniger stark zur Geltung gebracht, ohne dass sie durch klare Priorisierungs- und Entscheidungsregeln „eingehegt“ werden. Eine explizite oder implizite „Produkt-Strategie“, selbst wenn sie existiert, entfaltet kaum eine „Leitfadenfunktion“ für Entscheidungen und Priorisierungen. Die „Einhegung“ unterschiedlicher Interessen wird von Fall zu Fall im Abstimmungsmodus gelöst.

- Produktbezogene Prozesse existieren in allen Unternehmen, jedoch häufig nicht klar definiert und standardisiert und nicht mit Verantwortlichen und adäquaten Werkzeugen ausgestattet. Dadurch bedingt verbleiben viele operative Aufgaben beim Produktmanager, der in diese Standardisierungslücke einspringt.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen -

✓ Wirkt

- Geschützte Zeitblöcke (Timeboxing) für strategische Produkt-Aufgaben reservieren
- Systematisch Zeiten für die einzelnen Aufgabenkategorien erfassen - als Basis für eine Optimierung
- Aufgaben im System “Objectives and Key Results” planen, verbunden mit Timelines
- Bewusst „Nein“ sagen und Kapazitätsgrenzen deutlich machen
- Kunden beobachten statt befragen, “Jobs-to-be-Done” identifizieren und “Minimum Vialble Products” (MVPs) erstellen
- Produktbezogene Prozesse zentrale etablieren
- Produktbezogene Qualifizierungen für die internen Fachbereiche durchführen
- Sprachgebrauch auf die jeweilige Kultur der Fachbereiche (Ingenieure, Juristen,....) anpassen

≠ Wirkt nicht

- Starre Tages- oder Wochenpläne erstellen, da diese durch ständige Änderungen wirkungslos bleiben
- Die operativen Aufgaben anderer Funktionsbereiche „mitmachen“, damit das Projekt ins Ziel kommt
- Den Versuch unternehmen, die Einstellungen und Verhaltensweisen von Stakeholdern zu verändern
- Die einzelnen Herausforderungen des Produktmanagements isoliert und nicht als Gesamtsystem bearbeiten
- Einfach nur Wettbewerber kopieren, ohne den Kundennutzen im Blick zu haben
- Kunden direkt nach Produkt-Features fragen
- Verbindliche Forecasts, z.B. vom Vertrieb, zu erzwingen veruchen
- Laufendes Anpassen von unreifen Prozessen

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen -

Wenn Sie eine einzige Sache sofort im Unternehmen verändern könnten, was wäre das?

ID	Gewünschte Veränderung	Stoßrichtung
PM01	Mehr Ressourcen für das Testing bereitstellen	Enabler
PM02	Konzernprozesse v.a. im Hinblick auf Geschwindigkeit optimieren	Enabler
PM03	Mehr Verantwortung an Produktmanager delegieren	Job Design
PM04	„Ballast bei operativen Themen abwerfen“	Job Design
PM05	Datenbank mit Zielkosten/-preisen der Wettbewerber aufbauen	Enabler
PM06	Einen dedizierten Projektmanager je Produktmanagement-Team etablieren	Job Design
PM07	Ein workflowbasiertes Projektmanagement-Tool einführen	Enabler
PM08	„Nicht für jedes Produkt einen Produktmanager etablieren”	Job Design
PM09	Leistungsfähiges Analyse-Tool für das Produkt-Controlling einführen	Enabler
PM10	Operatives Produktmanagement vom strategischen Produktmanagement entkoppeln	Job Design
PM11	Strategischen Aufgabenanteil erhöhen und „Feuerwehrarbeit“ senken	Job design

6 / 11

nennen eine Verbesserung des Job Designs als zentralen Veränderungswunsch.

5 / 11

nennen Prozess- und Werkzeugverbesserungen als zentralen Veränderungswunsch

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen -

Konkrete Unterstützungswünsche an die Organisation



Werkzeugunterstützung

- Bessere (z.B. stärker automatisierte) produktbezogene Prozesswerkzeuge (z.B. ERP-Tools, Workflow- Management-Tools)
- Bessere (z.B. stärker automatisierte) Analyse- und Controlling-werkzeuge für Produkte
- KI-basierte Werkzeuge zur Unterstützung der Produktmanagement-Aufgaben



Qualifizierungsmöglichkeiten

- Austausch-Netzwerk mit Produktmanagern um Best Practices kennenzulernen.
- Möglichkeit zur Teilnahme an Produktmanagement- Weiterbildungen (z.B. zu Themen wie Vertrieb, Zeitmanagement, Normen)
- Möglichkeiten zur Teilnahme an Produktmanagement-Konferenzen und Produkt-Fachmessen
- Zugang zu Produktmanagement-Literatur

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen -

Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen

- Im Hinblick auf Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen werden Lösungsansätze „kleiner Reichweite“ (schnell und unaufwändig unmittelbar im persönlichen Arbeitskontext veränderbar) und „großer Reichweite“ (längerfristiger und aufwändiger nur im Rahmen der Unternehmensorganisation veränderbar) unterschieden.

- Als wirksame Lösungsansätze „kleiner Reichweite“ werden die Reservierung zeitlich und örtlich ungestörter Räume für strategische Produktaufgaben, die bewusste Abgrenzung gegenüber der Übernahme bestimmter Aufgaben sowie die Etablierung bestimmter Management-Methoden (z.B. OKRs) genannt. Als nicht wirksam wird die reaktive Übernahme aller Aufgaben, die Veränderung von Stakeholder-Verhaltensweisen oder generische Zeitmanagement-Methoden wahrgenommen.

- Als Lösungsansätze „großer Reichweite“ wird erstens die Verbesserung des „Job Designs“ der Produktmanagement-Rolle im Hinblick auf mehr Verantwortung und Befugnisse und im Hinblick auf die Entlastung von operativen Aufgaben gesehen. Zweitens werden grundlegende Verbesserungen produktbezogener Prozesse und Werkzeuge genannt.

- Konkrete Unterstützungswünsche an die Organisation betreffen zwei Bereiche: Erstens eine verbesserte (d.h. automatisierte) Werkzeugunterstützung bei häufigen und wichtigen Aufgaben der Produktmanager und zweitens Qualifizierungsmöglichkeiten. Dabei wurde insbesondere der Wunsch nach einem Austausch-Netzwerk mit anderen Produktmanagern geäußert.

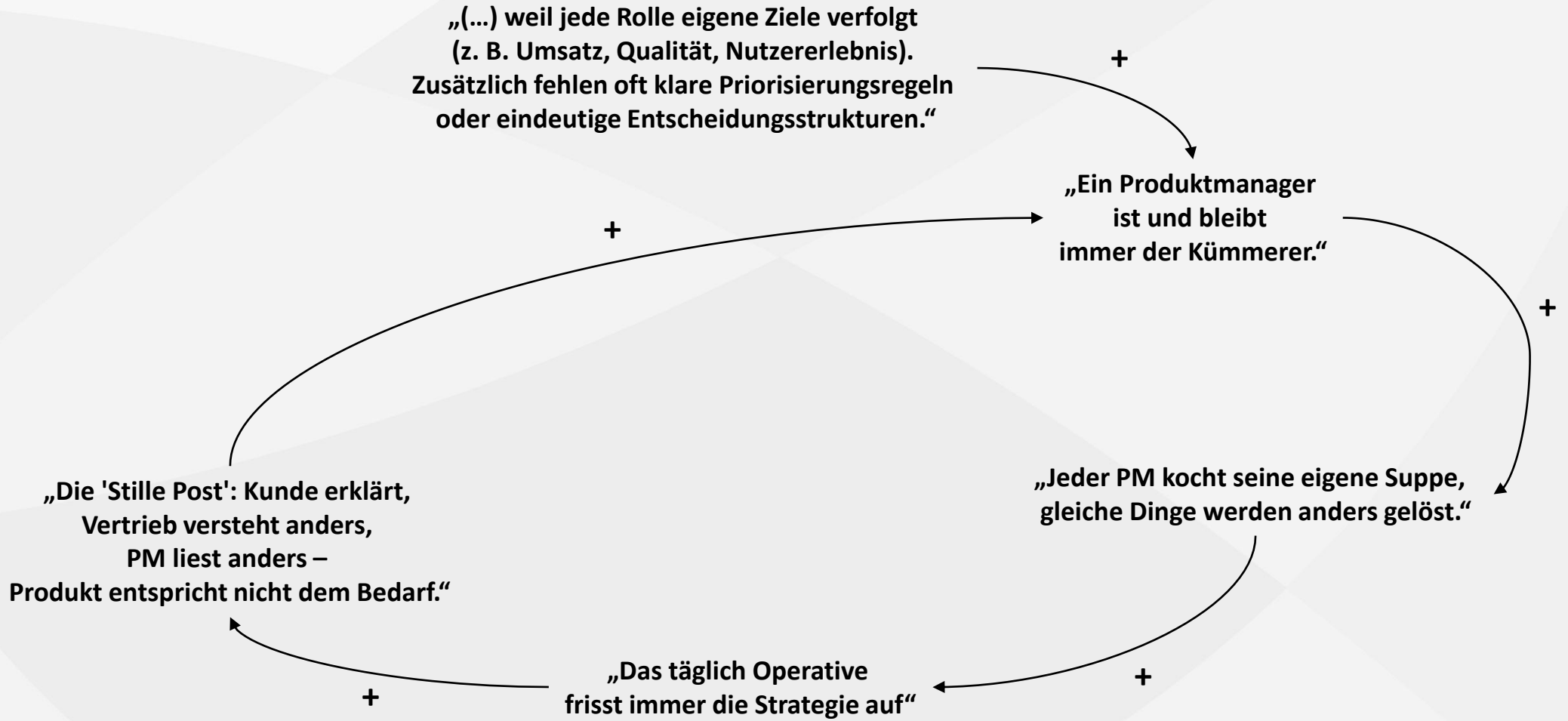
Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026 - Interpretation der Ergebnisse -

Ergebnisse dieser Studie	Ergebnisse von Vergleichsstudien	Einordnung
Schnittstellenabstimmung als größte Herausforderung	ProductLounge 2022: 18,3 %; Aumayr 2020	**bestätigt**
Operative Aufgaben verdrängen strategische Aufgaben	Product Focus 2026; Product Focus 2025; Aumayr 2020	**bestätigt**
Zu wenig Zeit für Kundenkontakt	Product Focus 2025: 73 %	**bestätigt**
Diffuse Rolle des Produktmanagers	Product Focus 2026; Product Focus 2025; ProductLounge 2022; Aumayr 2020	**bestätigt**
Divergierende Stakeholder-Interessen	Aumayr 2020	**bestätigt**
Unreife produktbezogene Prozesse	Aumayr 2020	**teilweise bestätigt**
KI-Nutzung zur Erledigung von Produktmanagement- Aufgaben (hier nur von einem Teilnehmer genannt)	Product Focus 2026: ~69 % nutzen KI	**weicht ab**
Fehlende regionale Produktmanagement-Austausch-Netzwerke	keine Entsprechung	**neuer Befund**

Studien zum Produktmanagement der letzten sechs Jahre:

Product Focus (2026) Survey of the Product Management Profession 2026. Product Focus, Cirencester.
URL: < https://www.productfocus.com/product-management-resources/profession-survey/ > [Accessed 12.04.2026]. (N = 677)
Product Focus (2025) Survey of the Product Management Profession 2025. Product Focus, Cirencester. (N=532)
Product Lounge (2022) Produktmanagement Befragung 2022.: Rollen und Aufgaben, Karrierewege und Verdienstmöglichkeiten.
Product Lounge, München. URL: < https://productlounge.net/produktmanagement-befragung-2022/ > [Zugriff am 12.04.2026]. (N= 265)
Aumayr, K.J. (2020.) Studie Produktmanagement: Wie schaffen Sie durch Produktmanagement einen echten Mehrwert
für Ihr Unternehmen. Management Systems, St. Gallen. URL: < https://www.msgag.com/images/pdf-files/Studie%20Produktmanagement.pdf > [Zugriff am 12.04.2026] (N = 547)

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Interpretation der Ergebnisse -



Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026 - Kritische Würdigung der Studie -

STÄRKEN

- Tiefe der qualitativen Interviews, die Zusammenhänge im jeweiligen Kontext erklären
- Identifikation gemeinsamre Herausforderungen über verschiedene Branchen hinweg
- Gute methodische Absicherung der Studie
- Weitgehende Bestätigung der Befunde durch andere Studien

SCHWÄCHEN

- Kleine Stichprobe (n = 11), welche lediglich Tendenzen anzeigt
- „Convenience Sampling“ der Untersuchungsteilnehmer

AUSBLICK

- Statt weitere Studien durchzuführen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen werden, wäre es sinnvoller, die Rolle des Produktmanagers sowie die produktbezogenen Prozesse in einem experimentellen „Action Research“ Ansatz zu verbessern und dessen Wirksamkeit zu evaluieren.

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Interpretation der Ergebnisse -

Interpretation der Ergebnisse

- Die wesentlichen Ergebnisse der Studie (Schnittstellenabstimmung als größte Herausforderung, Kannibalisierung strategischer Aufgaben durch operative Aufgaben, zu wenig Zeit für kundenkontakte, diffuse Rolle des Produktmanagers und divergierende Interessen der internen und externen Stakeholder) werden durch andere Studien der letzten sechs Jahre bestätigt. Dies weist darauf hin, dass die identifizierten Herausforderungen keine 11 Einzelfälle darstellen, sondern - in gewissen Grenzen - verallgemeinert werden können. Neu Erklärungsbedürftig ist die geringe KI-Nutzung der Untersuchungsteilnehmer. Neu ist der Wunsch nach einem regionalen Produktmanagement-Netzwerk zum Austausch von Best Practices.

- Interpretiert man die Befunde dieser Studie in ihrem Zusammenhang mit Hilfe des Systems Dynamics Ansatzes (Forrester 1971), so werden die divergierenden Interessen, die Stakeholder im Zusammenhang mit neuen Produkten in Unternehmen haben, personell gelöst: Man überträgt die Verantwortung dafür einer Rolle „Produktmanager“, jedoch ohne Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie entsprechende Prozesse. Die Rolleninhaber versuchen, die Aufgabe auch auf personeller Ebene „als Kümmerer für alles“ zu lösen. Als Folge davon verliert sich die Produktmanagement-Rolle in Abstimmungsprozessen und operativen „Lückenfüllertätigkeiten“. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs am Markt sinkt. Das verstärkt die Mechanik des Prozesses.

- Auflösen lässt sich dieses dynamische, selbstverstärkende System nur kurzfristig durch personenbezogene Maßnahmen (Qualifizierung in „Tipps und Tricks“ für Produktmanager“). Längerfristig und dauerhaft wäre ein Re-Design der produktbezogenen Verantwortlichkeiten, Prozesse und Werkzeuge erforderlich, um die Herausforderungen zu minimieren (Verbesserung der Produkt-Organisation).

Studie: Herausforderungen von Produktmanagern 2026
- Ansprechpartner -



Prof. Dr. Rainer Erne
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Parkstr. 4 (R. Pa4 314)
D-73312 Geislingen/Steige
Tel: +49 (0)7331 – 22 511
Mail: rainer.erne@hfwu.de