

50 Jahre
Produkt + Markt:
Wie aus einem
Agrarmarktforscher
ein Allrounder
wurde

„Das, was
wir machen,
hat Hand
und Fuß“



v.l.n.re.: Michael Albers, Axel Schomborg,
Heiner Junker, Katja Birke, Joachim Scholz-
Ligma, Dirk Aderhold

Unter den Top 15 in Deutschland und 50 Jahre alt: Produkt + Markt. Das Institut hat in dieser Zeit einen radikalen Wandel vollzogen. Forschungsfelder, Methoden und die Führung haben sich geändert. Was geblieben ist: der Standort Wallenhorst im Osnabrücker Land. Ein Geburtstagsbesuch.

Sie gibt zu, die Fähigkeiten von ChatGPT und anderer Generativer KI haben sie ein paar Wochen nervös gemacht. Aber dann hat Katja Birke (50), eine von sechs Managing Partnern bei Produkt + Markt, wieder dieses Kribbeln verspürt, die Neugierde und die Spannung: Was kommt als Nächstes? Und dann realisiert sie, dass es in ihrem Unternehmen Leute gibt, die auch diese neue Technik beherrschen und sie sinnvoll für die Forschung einsetzen können. Seitdem kann sie wieder gut schlafen. „Schließlich ist es nicht die Frage, ob wir Generative KI nutzen“, sagt sie bei ihrer Rede auf dem Geburtstagsfest, „sondern wie wir sie nutzen.“ Und da ist es sehr beruhigend, Fachleute im Haus zu haben.

Denn bei dem Unternehmen in Wallenhorst bei Osnabrück kommt alles aus einer Hand: Feldarbeit, Recruiting, Charting, Analyse, IT, Beratung, Akquise. „Das Herzstück der Forschungsarbeit machen wir selbst.“ Das habe viele Vorteile: Kurze Wege, schnelle Absprache und eine sichere Antwort auf die Kundenfrage „Wer bekommt eigentlich meine Daten?“ Das ist für alle Kunden wichtig, aber besonders im Pharmabereich, den Birke verantwortet. Mit über 40 Mitarbeitenden ist es der größte Forschungszweig in dem Full-Service-Institut.

Ein weiterer Vorteil: Inzwischen arbeite man bei fast allen Projekten in internen interdisziplinären Teams. Das gilt für Kundenprojekte, aber auch für die Entwicklung neuer innovativer Tools, etwa Quallytis, wo bei qualitativen Studien eine KI quasi in Echtzeit die wichtigsten Schlagworte in Wordclouds verarbeitet und Pain Points aus dem Gesagten generiert, oder bei der rasch ins Leben gerufenen Arbeitsgruppe „Rule the Tool“, um Regeln für die Nutzung von ChatGPT & Co zu verabreden. „Viele von uns sind auch Design Thinker“, berichtet Birke. Das Stichwort Agilität wird also großgeschrieben bei Produkt + Markt.

Das war nicht immer so. In 50 Jahren hat sich das Institut komplett verändert, von der Arbeitsweise und in der Führungsstruktur, zum Teil auch in den Aufgaben. Nur eines ist geblieben: Der Standort Wallenhorst.

Wie alles begann: mit Agrarmarketing

Marktforschung war zunächst nur eines von drei Betätigungsfeldern, die sich Prof. Dr. Josef Reichert gemeinsam mit seiner Frau für eine selbstständige Tätigkeit ausgedacht hatte. Es war 1973 und die Ernährungs- und Agrarbranche entdeckte allmählich die Notwendigkeit des Marketings. Die Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft CMA warb mit kernigen Sprüchen wie „Bestes vom Bauern“ für Agrarprodukte und informierte über die Erzeugung und Verwendung von Lebensmitteln. Die öffentlich finanzierte Institution brauchte Marketingberatung und Marktforschung für Butter, Qualitätsfleisch, Zierpflanzen und vieles mehr. Produkt + Markt lieferte. Vier Jahre später trat der ehemalige Kommilitone Dr. Paul Pottebaum – beide hatten zusammen Landwirtschaft in Bonn studiert – als Partner in das Unternehmen ein. Die Idee: „Wir machen eine Gesellschaft für Marketing, Marktforschung und Kommunikation.“ Die Branchen lagen auf der Hand: Landwirtschaft, Pflanzenschutz, Veterinärmedizin, Pharmaindustrie, Genossenschaftsbanken. Einer, der damals bei der Bayer AG, einem der größten Unternehmen für diese Branchen, als Marktforscher saß, ist heute ein Managing Partner von Produkt + Markt: Prof. Dr. Joachim Scholz-Ligma (65). Die Agrarmarktforschung ist bis heute ein wichtiges und großes Standbein des Instituts – auf einem Markt mit wenigen Playern. Bestens gerüstet für diese Forschung ist der Agrarwissenschaftler und ebenfalls Managing Partner Dirk Aderhold (60), der zuvor bei Bayer und Monsanto tätig war.

Aufbruch und Tiefen in 50 Jahren

Auf der Geburtstagsfeier seiner ehemaligen Firma sitzt Paul Pottebaum (76) bei Kaffee und Kuchen und schwärmt von den alten Zeiten und der Aufbruchstimmung. Aber es gab auch Tiefen: 2005 verstirbt plötzlich Josef Reichert. Zuvor hatten die Partner bereits über einen Ausstieg aus dem Business, einen Verkauf nachgedacht. Interessiert zeigte sich das zum WPP-Konzern gehörende Institut Research International. Doch die Verhandlungen zogen sich hin, Jahr um Jahr.

Reichert's Tod war eine Zäsur, die auch gebot, die Besitzverhältnisse rasch zu regeln. Pottebaum berichtet: „Dann kamen drei Mitarbeiter auf mich zu: Michael Albers (65), Joachim Scholz-Ligma und Hei-

ner Junker (56) und haben gefragt, ob sie sich beteiligen können. Es hat drei Tage gedauert, dann haben wir unterschrieben und die Gespräche mit Research International abgebrochen.“ Ohne diese damalige Entscheidung hätte Produkt + Markt dieser Tage nicht seinen 50. feiern können.

Die Verantwortung wurde auf mehrere Schultern verteilt. Und als sich Paul Pottebaum 2009 zurückziehen wollte, kamen noch vier weitere Gesellschafter hinzu: Katja Birke, Axel Schomborg (53), Dr. Dirk Aderhold, Karl-Georg Herbert (70), der inzwischen altersbedingt wieder ausgeschieden ist. planung&analyse schrieb damals: „Wenn Führungskräfte in ihr Unternehmen investieren, müssen sie von der Leistungsfähigkeit der eigenen Firma überzeugt sein.“ Das ist wohl korrekt.

So konnten alle ihre Stärken einbringen und tun dies bis heute: Michael Albers, seit 1989 im Unternehmen und seit 2000 Managing Partner, kümmert sich um Finanzen, Personal und die Organisation. Pottebaum erinnert sich: „Wir waren vollkommen unstrukturiert.“ Albers habe das geändert und Abteilungen sowie unterschiedliche Ebenen eingezogen. Das war wichtig, auch um Mitarbeitenden eine Perspektive bieten zu können. Denn wer will



FOTO: PRODUKT + MARKT

Dr. Paul Pottebaum, Mitgründer von Produkt + Markt und Co-Autor von „Marketing für Lebensmittelmärkte“ von Strecker, Reichert, Pottebaum



Im Garten des Stammsitzes in Wallenhorst wurde mit selbstgebackenen Kuchen und Band gefeiert

FOTO: PRODUKT + MARKT

schon in das kleine niedersächsische Städtchen Wallenhorst mit heute knapp 23.000 Einwohnern ziehen?

Ein Problem, dass sich durch die Jahrzehnte zieht. 2015 eröffnete man aus diesem Grund eine Zweigstelle in Hamburg. Die gibt es zwar immer noch, aber durch Corona sind New Work und Homeoffice so selbstverständlich geworden, dass die Mitarbeitenden von überall arbeiten können. Axel Schomborg weiß, wie unterschiedlich die Anforderungen der Kolleginnen und Kollegen an ihren Arbeitsplatz sind. Alleine die Wege zum Office differieren enorm. Er selbst fährt mit dem Fahrrad zur Arbeit. Seine Kollegin Birke wohnt in Kiel und muss sich zwei bis drei Tage in der Woche im Hotel einmieten. Schomborg: „Den individuellen Bedürfnissen nachzukommen und gleichzeitig ein intaktes Institutsleben, eine Gemeinschaft aufrechtzuerhalten, das ist eine große Challenge. Aber wir meistern das ganz gut.“

New York, London, Wallenhorst

Ein Tag Ende Juni. Das Wetter spielt mit und der großzügige Garten hinter den verschachtelten Gebäuden des Unternehmens ist sommerlich geschmückt und gut besucht. 140 Mitarbeitende und einige wenige externe Besucher sind geladen, um mit Produkt + Markt Geburtstag zu feiern. So etwa der Bürgermeister, der froh ist, dass sich die Wallenhorster an die vom Institut durchgeführte Wahlbefragung gehalten haben. Wie häufig in kleinen Gemeinden herrscht eine hohe Identifikation mit der Region

und mit der Firma, in der man zum Teil seit Jahrzehnten arbeitet. Ein Besucher trägt ein T-Shirt mit der Aufschrift „New York, London, Wallenhorst“ – frei nach Banksy. Die Mitarbeitenden stehen im Vordergrund bei diesem Geburtstag. Es ist ihr Fest. Und wie bei Familienfeiern üblich, gibt es von den Kollegen und Kolleginnen selbstgebackenen Kuchen. Ein Highlight. Es wird Wikinger Schach gespielt und das seit Wochen vorbereitete Boule-Turnier läuft in der finalen Runde. Angekommen und bodenständig wirken die Jubilare. Eigenschaften, die auch viele Kunden überzeugen.

Die Forschungsphilosophie

Im Gespräch wird deutlich, was Kunden von Produkt + Markt erwarten können: Klarheit, Sicherheit und Inspiration. „Wir verirren uns nicht in einem Datenwust, sondern stellen Klarheit her: Wie ist die Datenlage, was sind die Ergebnisse, was kann man daraus schließen“, erklärt Axel Schomborg, seit 1998 im Unternehmen, seit 2009 Managing Partner und unter anderem zuständig für den Dienstleistungs- und Automotive-Sektor. Ehrlichkeit in der Kommunikation stehe dabei von Anfang an auf der To-do-Liste. „Alles nur abzunkeln und zu sagen, ‚ja, lieber Kunde, so machen wir das‘, ist nicht der richtige Weg“, erklärt Claudia Greischel, sie leitet gemeinsam mit Schomborg den Bereich Customer und Consumer Research. Sondern auch mal hinterfragen: Lässt sich die Forschung mit dieser Zielgruppe tatsächlich umsetzen? Ist der Forschungsansatz

optimal? Wäre auch eine andere Methode denkbar? Mit der Angebotsanfrage fange bereits die Beratung an und Klarheit vom Briefing bis zur Ergebnispräsentation sei dabei ganz wesentlich.

Diese professionelle Haltung wird von vielen Kunden geschätzt, die die erfahrenen Mitarbeitenden im Institut auch gerne mal den jungen Kollegen empfehlen. So entwickelten sich sehr lange und tiefe Kundenbeziehungen, die auch mal schwere Zeiten überbrücken. „Man fällt zusammen auf die Nase und rappelt sich wieder auf.“ So sei man auch durch die Corona-Pandemie gekommen.

Obwohl die Pandemie eine Herausforderung für das Institut war. Im März 2020 stand erst mal alles auf Hold. Das Glück: Nicht alle Branchen, für die man arbeitete, waren betroffen. Andererseits wirken Budgetrestriktionen und Umgestaltung der Insights-Abteilungen von Kunden bis heute nach. Manche haben ganz auf automatisierte Tools umgestellt. Bei anderen hat sich die Fragestellung geändert: Ging es zuvor darum, immer mehr Features – etwa bei einem Kaffeefullautomaten – hinzuzufügen, wird heute gefragt: Auf was können wir verzichten, damit der Preis möglichst günstig ist und die Konsumenten nichts vermissen? Der Zusammenbruch der Lieferketten war für die Forschung im Nutzfahrzeugbereich eine echte Bremse. „Das hat uns teilweise entschleunigt“, gesteht Schomborg.

2022 musste beim Umsatz ein Rückgang vermeldet werden: 16,6 Millionen Euro. Die Jahre davor lag man stabil bei 17,8 Millionen.

Wie kann eigentlich in so einem großen Team mit sechs Managing Partnern ein Konsens erreicht werden? Nun, jeder habe seine Bereichsverantwortung für einen Forschungsbereich inklusive Personal und Akquise und die agile Denke helfe ebenfalls. „Wir sind uns bei den großen Themen und Entscheidungen einig“, sagt Birke.

Klarheit, Sicherheit und Inspiration

Zurück zu den drei verpflichtenden Kernwerten: Sicherheit ist der zweite. Der beziehe sich nicht nur auf die Datensicherheit – ein enorm wichtiges Thema, für das man die Spezialisten im Haus habe –, sondern auch auf den Forschungsprozess und das Ergebnis. Dahinter stecken Qualität, Genauigkeit und Wissenschaftlichkeit. All dies hat einen hohen Stellenwert in der Forschung bei Produkt + Markt und da sei man auch bereit zu investieren, Experimente zu machen und vielleicht mal in einem Projekt ein Jahr lang zwei Erhebungsmethoden – CATI und Online – parallel zu führen. Beispielsweise ist die Methodenumstellung bei einigen Tracking-Studien ein aktuelles Thema – und zumeist mit dem Ziel verbunden, Zeitreihen nicht komplett aufgeben zu müssen. Auch hier bietet Produkt + Markt Sicherheit oder, um es mit den Worten von Axel Schomborg zu sagen: „Das, was wir machen, hat Hand und Fuß.“

All dies zahlt auf die Beschreibung „bodenständig“ ein und könnte von manchen auch als langweilig interpretiert werden. Dann kommt aber noch der dritte Aspekt der Forschungsphilosophie hinzu: Inspiration. Damit gemeint ist das Bestreben, bei jedem Projekt einen Mehrwert zu liefern, einen zusätzlichen Insight mitzugeben, eine bemerkenswerte Nuance zu teilen. „Manchmal ist es so, dass man zu der einen Fragestellung forscht und etwas zu einer komplett anderen Fragestellung, die der Kunde gar nicht so auf dem Schirm hatte, erfährt“, berichtet Greischel. „Das ist die große Herausforderung: Schnelligkeit, Qualität, echte Insights, Mehrwert liefern und alles knusprig in drei Bulletpoints zusammengefasst“, summiert Birke die Ansprüche der Kundinnen und Kunden.

Die Methoden, die im Laufe der Jahre entwickelt wurden, um Insights neu und kreativ zu generieren und Inspiration zu liefern, sind eigenständig und modern – sei es die Adaptation von psychologisch-therapeutischen Vorgehensweisen wie der Aufstellungsmethode, die Arbeit mit Bilderwelten, um Emotionen zu ermitteln, oder die frühzeitige Anwendung von



Das ist die große Herausforderung: Schnelligkeit, Qualität, echte Insights, Mehrwert liefern und alles knusprig in drei Bulletpoints zusammengefasst



Künstlicher Intelligenz. Heiner Junker, der 1995 zum Unternehmen kam und nach einem kurzen Auswärtsspiel bereits seit 2002 Managing Partner ist, hat sich früh als Design Thinker ausbilden lassen und erkannt, dass das Arbeiten in Workshops nicht nur einen hohen Output bringt, sondern auch für Stakeholder gut greifbare Insights generiert. Die qualitative Forschung wird zunehmend nachgefragt, so eine Beobachtung von Schomborg, die Birke für den Pharmabereich bestätigt: „Die Emotionen, die das Verhalten beeinflussen, welches unsere Kunden wirklich verstehen wollen, die lassen wir sie mit unseren Methoden erleben. Das können wir“, sagt sie selbstbewusst.

Damit hat sich das Institut seit den Anfängen umfassend weiterentwickelt. Aber einige Wurzeln bleiben. Als „Schatz“ empfindet Schomborg die Spezial-Panels, die frühzeitig aufgesetzt wurden. Etwa das Panel für Landwirte mit dem Fokus auf be-



Wir haben uns mit KI-Anbietern von Hamburg bis Neuseeland unterhalten und wir sind dann vor der Haustür in Osnabrück gelandet



sonders engagierte Power-Farmer. Das sind schwer erreichbare Zielgruppen: „Versuchen Sie mal, den Betriebsleiter eines 500-Hektar-Agrarbetriebes im Osten ans Telefon zu bekommen. Da müssen Sie früh aufstehen“, erklärt er. Oder das Ärzte-Panel, das 1999 mit zahlreichen medizinischen Spezifizierungen aufgebaut wurde. „Das war damals genau die richtige strategische Entscheidung“, freut sich Birke. Hier kommt auch die Abteilung Field Services zum Einsatz. Für die Rekrutierung von Health Care Professionals und Agrar Professionals ist die Abteilung Gold wert – sei es beispielsweise für virtuelle Einzelinterviews, physische Gruppendiskussionen oder ethnografische Untersuchungen direkt am Arbeitsplatz der Probanden.

Kooperationen mit GeWINn

Aber im 21. Jahrhundert kann man nicht alles selbst machen. Eine Tatsache, die auch früh bei Produkt + Markt eingesehen wurde. Stichwort: Internationalisierung. Die Agrar- und Chemiebranche ist ebenso international wie etwa die Hersteller von Haushaltsgeräten. Wer Waschmaschinen produziert, macht dies nicht für den deutschen Markt. Von Zweigstellen in Nachbarländern oder im weit entfernten China wurde Abstand genommen. Aber mit dem Netzwerk WIN hat man Partner in der ganzen Welt gefunden. Das ist ein Geben und Nehmen von Aufträgen und ein gutes Argument gegenüber Kunden, dass man Partner mit länderspezifischen Kenntnissen auf der ganzen Welt habe. Jedes zweite Projekt im Consumerbereich hat mittlerweile internationalen Bezug. „Gerade heute haben wir zwei internationale Aufträge im Bereich der Produktentwicklung hereinbekommen – jeweils kombinierte Qual-Quant-Studien, mit denen wir in Deutschland starten, bevor es dann in den USA und Spanien weitergeht“, berichtet Greischel.

Auch beim Thema KI wurde ein kompetenter und innovativer Partner ins Boot geholt. Dabei erlebten die Forscher eine kleine Überraschung, berichtet Schomborg: „Wir haben uns mit KI-Anbietern von Hamburg bis Neuseeland unterhalten und wir sind dann vor der Haustür in Osnabrück gelandet.“ Das Startup Deepsights liefert die KI, die bei Quallitytis die schnellen Insights aus Diskussionen erlaubt. Das ist das jüngste Tool des 50 Jahre alten Instituts. Es steht für Agilität und für moderne zukunftsgerwandte Forschung. Denn das Antizipieren des „Next Big Thing“ gehört ebenfalls zu den Leidenschaften von Katja Birke – und nicht nur von ihr. ■