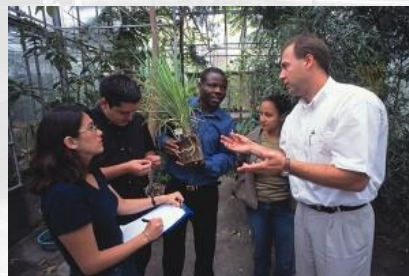


# Vertragsgestaltung in der Milchwirtschaft – Neuordnung der Geschäftsbeziehungen zwischen Molkereien und Landwirten

## Positionspapier

Prof. Dr. Achim Spiller/ M. Sc. Stephanie Schlecht  
Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte



Aktualität des Themas im Juni 2009

*„Die Molkereien entscheiden nach Gutsherrenart“  
Landwirtschaftliches Wochenblatt 24/2009*

*„Milcherzeuger beschließen feste Mengensteuerung.  
Anreize zur Mengendrosselung bei der Upländer Bauernmolkerei“  
Pressemitteilung der Upländer Molkerei vom 04.06.09*

*Mengensegmentierung auf dem Schweizer Markt  
DLG Mitteilungen 6/2009*

*„Franzosen einigen sich über den Milchpreis: 28 Cent in 2009. Das geschlossene Auftreten vorbildlich für andere EU-Mitgliedsstaaten“  
Jean-Michel Lemétayer, Präsident des französischen Bauernverbandes in der Agrarzeitung Ernährungsdienst vom 04.06.2009*

## Gliederung

1. Milchlieferverträge: Fortführung der Quote oder betriebswirtschaftliches Instrument?
2. Vertragsdesign: Elemente der Vertragsgestaltung nach der Quote
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Vertragsgestaltung in der Milchwirtschaft
  - a. Studiendesign und Stichprobe
  - b. Präferenzen der Landwirte
  - c. Verschiedene Gruppen von Landwirten
4. Fazit

## Verträge in der Milchwirtschaft

- Status Quo:
  - langfristige Geschäftsbeziehungen
  - Vermarktungsverträge: Andienungs- und Abnahmeverpflichtungen
  - Mengenplanung durch Milchquoten bestimmt
  - hohe Planungssicherheit für die Molkereien

- ✓ **Wird von den Landwirten zunehmend in Frage gestellt**
- ✓ **Quotenausstieg 2015 übt zusätzlichen Veränderungsdruck auf bestehende Vertragssysteme aus**

## Aktuelle Diskussion in der Praxis

- Viele Akteure diskutieren heute über neue Vertragssysteme unter dem Blickwinkel einer (privatwirtschaftlichen) Fortführung der Milchquote
- **Können die Molkereien in ihren Verträgen eine neue Form der Mengensteuerung (-Begrenzung) durchsetzen?**
- Unsere Antwort:
  - ✓ **Nein**, wenn damit eine Steuerung für den Gesamtmarkt gemeint ist!
  - ✓ **Ja**, wenn es um die einzelne Molkerei geht: Nach Wegfall der Quote wird jede Molkerei in irgendeiner Form regeln müssen, wie viel Milch sie für einen festgelegten Planungszeitraum benötigt – und die Landwirte müssen wissen, wie viel sie zu welchem Preis verkaufen können

## Vertragsdesign: Elemente der Vertragsgestaltung nach der Quote

## Stand der Forschung

- Wenige Publikationen zu Verträgen/Vertragseinstellungen in der Milchwirtschaft
  - Umgestaltung von Rohmilchkontrakten in Großbritannien (MILK DEVELOPMENT COUNCIL, 2005)
  - Optimale Dauer von Milchlieferverträgen aus Sicht europäischer Landwirte (EUROPEAN DAIRY FARMERS, 2008)
  - Präferenzen deutscher Milchviehhalter bezüglich Vertragslänge (SCHAPER *et al.*, 2008)
  - Wichtige Parameter von Milchlieferverträgen nach der Quote (WOCKEN/SPILLER, 2009)

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?

- **Sechs Regelungsbereiche:**
  - ✓ Genossenschaft oder Privatmolkerei
  - ✓ Preisregelung
  - ✓ Mengenregelung
  - ✓ Vertragsdauer
  - ✓ Regelungsintensität
  - ✓ Sanktionsmechanismen



## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?

### **Grundsatzfrage: Genossenschaftsmitglied oder nicht?**

- Genossenschaften sind mit knapp 2/3 der Milchmenge immer noch die wichtigste Unternehmensform in der deutschen Milchwirtschaft
- Genossenschaften sind in ihrer Eigenkapitalbasis auf verlässliche Mitgliederbeziehungen angewiesen
- Fragen:
  - ✓ Haben Landwirte eine Präferenz für Genossenschaften, sind sie indifferent oder bevorzugen sie Privatmolkereien?
  - ✓ Haben Landwirte regional noch Auswahlmöglichkeit zwischen Genossenschaften und Privatmolkereien?

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?

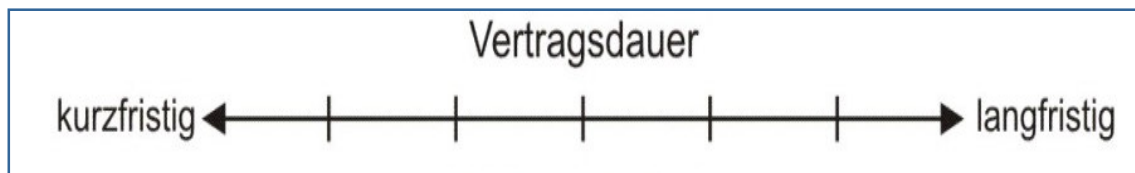


- Einseitige Festlegung
- Referenzpreissystem
- Grundpreis (evtl. mit Gleitklausel)
- Aushandlungen

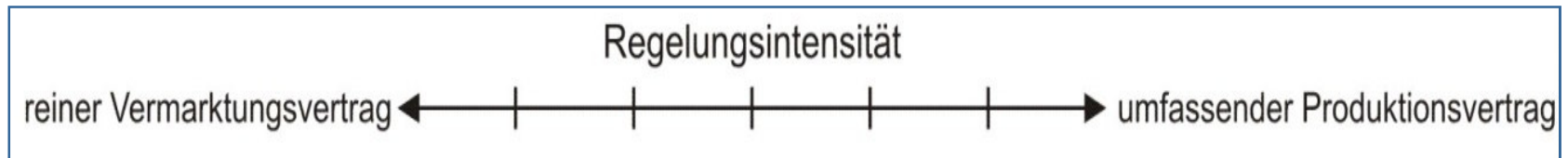


- Mengenfixierung
- Abnahmepflichten
- Andienungspflichten

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?



- Vertragslänge
- Kündigungsfrist
- Außerordentliche Kündigungsrechte



- Qualitätsfragen
- Informationspflichten und -rechte beider Marktseiten
- Beteiligungsmöglichkeiten und Kontrollrechte
- Beratungsleistungen

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?

### **Sind Sanktionsmechanismen erforderlich?**

- Regelungen im Vertrag, bei Nichteinhaltung von Vertragsklauseln Abzüge, Vertragsstrafen, Schadensersatzzahlungen, Kündigungen oder andere Sanktionen zu verhängen
- In beide Richtungen, d. h. für Molkereien oder Landwirte
- Wichtige Fragen für die Praxis:
  - Was tun bei Nicht-Einhaltung von Mengenzusagen?
  - Wie reagieren bei (fingierten) außerordentlichen Kündigungen?

## Milcherzeugerbefragung zur Vertragsgestaltung in der Milchwirtschaft

### Hintergrund unserer Studie:

- Wir sehen in Milchlieferverträgen ein Instrument im Beschaffungsmanagement der Molkereien – und keinen privatwirtschaftlichen Quotenersatz!

### Ziel:

- Wie denken Landwirte heute über Milchlieferverträge?
- Wie sollten Molkereien Verträge gestalten, damit diese von den Landwirten akzeptiert werden?

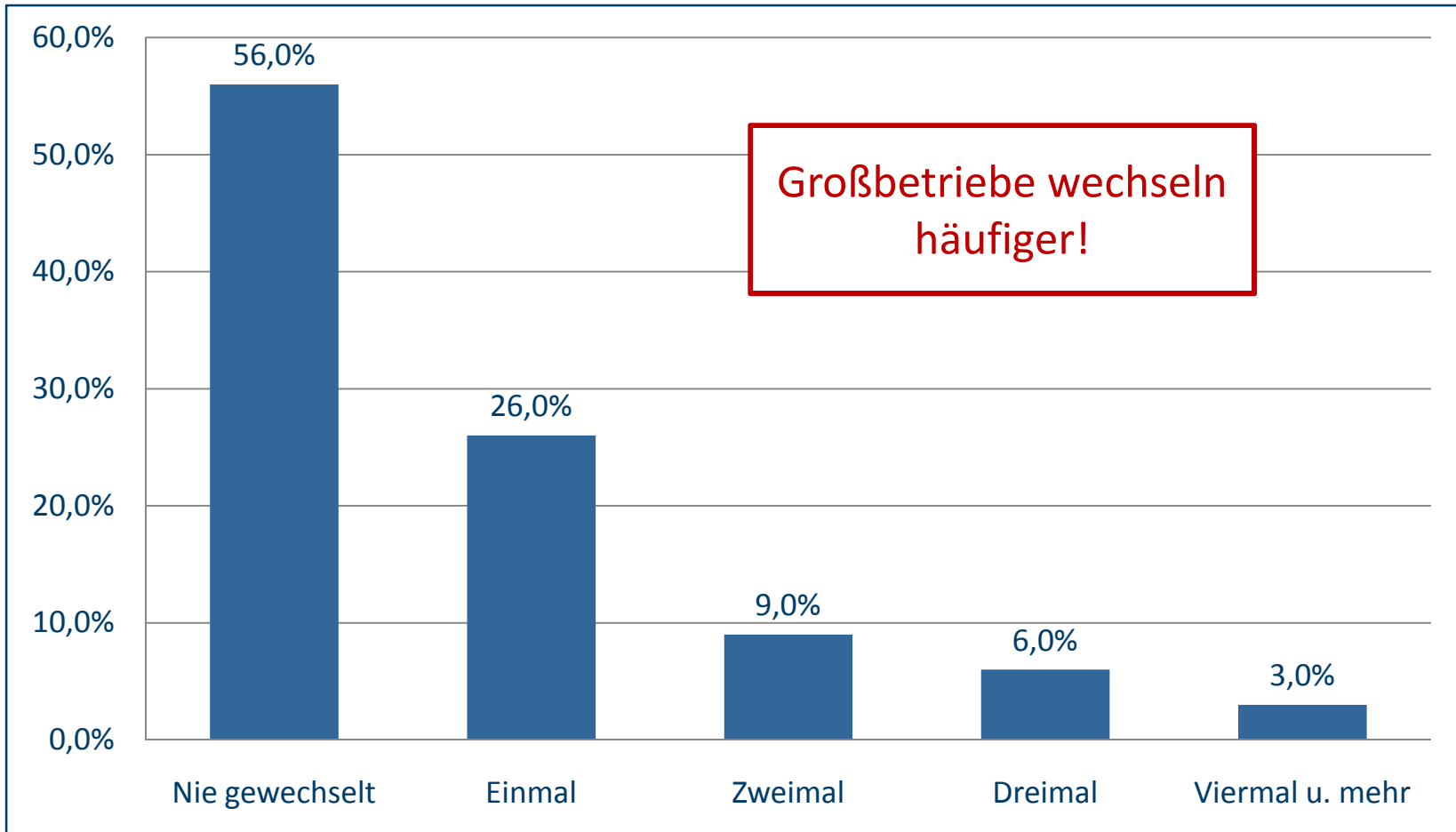
## Studiendesign und Stichprobe

- 161 Milcherzeuger, vorwiegend in Nordwestdeutschland
- persönliche Interviews im November und Dezember 2008
- Dauer ca. 60 min
- Sampling durch Schneeballsystem
- hohes Ausbildungsniveau der Befragten

	Mittelwert
Ø Betriebsgröße (ha):	222
Ø Quotenausstattung (kg):	841.441
Ø Milchleistung/Kuh (kg):	8822
Ø Anteil der Milchproduktion am Gesamteinkommen (%):	63,6
Ø Alter der Befragten:	39 Jahre

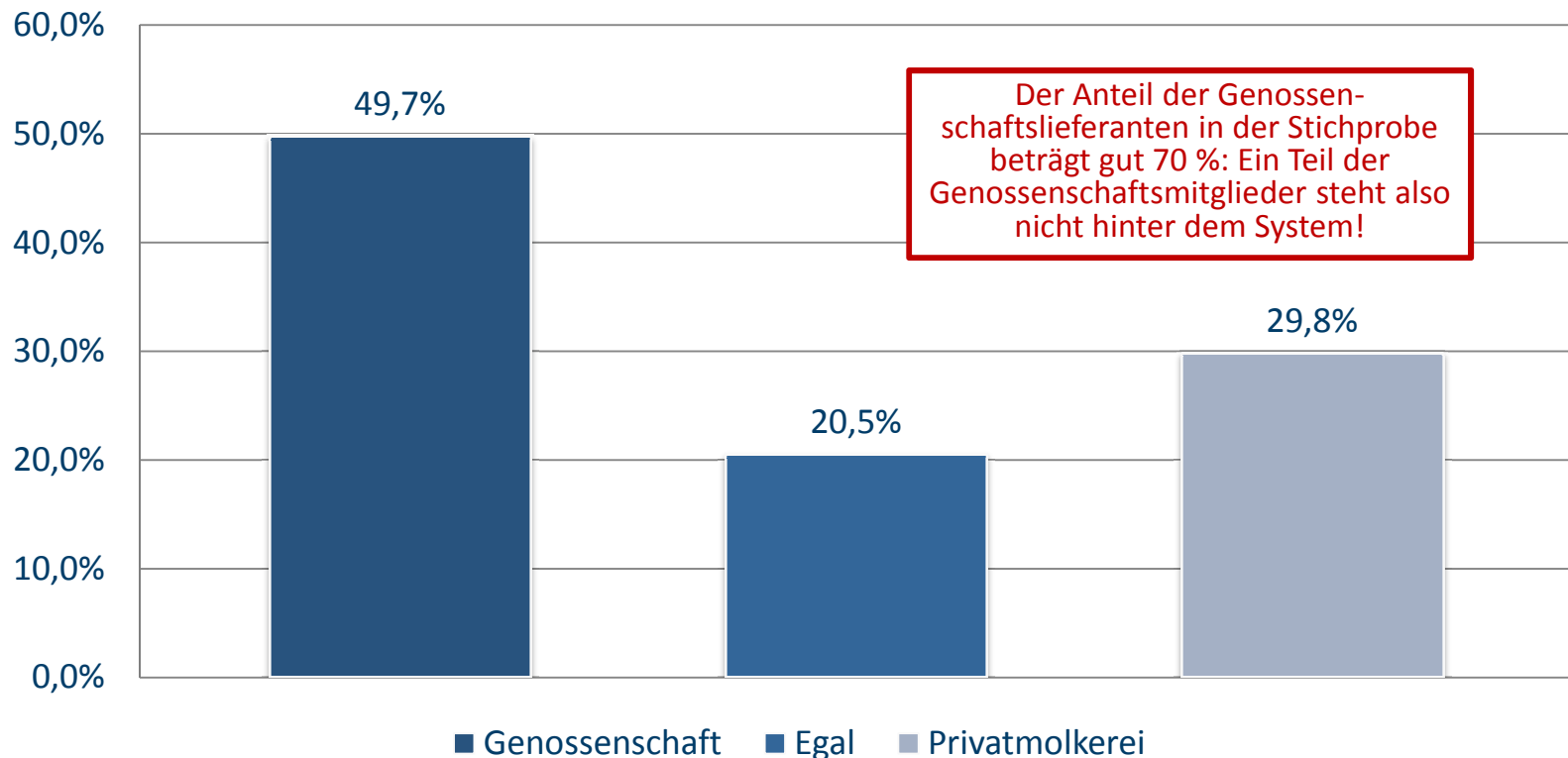
⇒ **Hoher Anteil zukunftsfähiger Betriebe !**

## Häufigkeit der Molkereiwechsel



## Genossenschaft vs. Privatmolkerei

Wenn Ihnen der gleiche Vertrag angeboten wird, würden Sie sich für eine Genossenschafts- oder Privatmolkerei entscheiden?

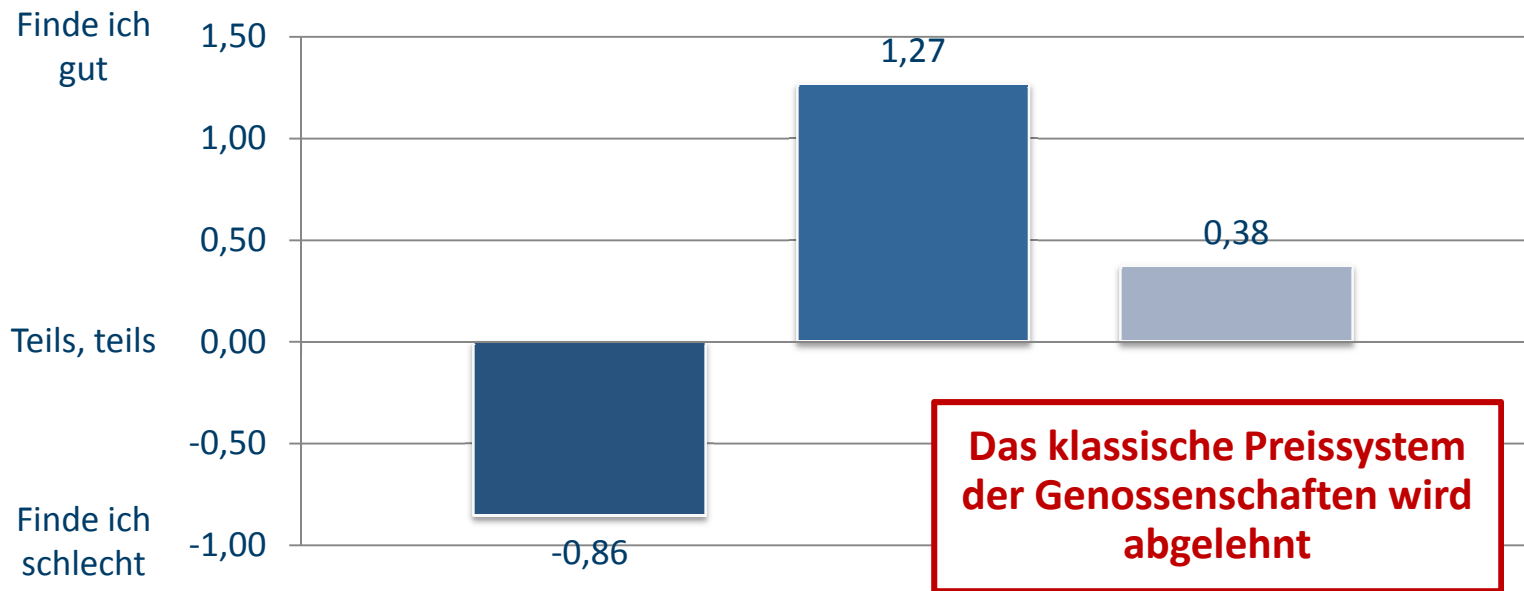


Der Anteil der Genossenschaftslieferanten in der Stichprobe beträgt gut 70 %: Ein Teil der Genossenschaftsmitglieder steht also nicht hinter dem System!



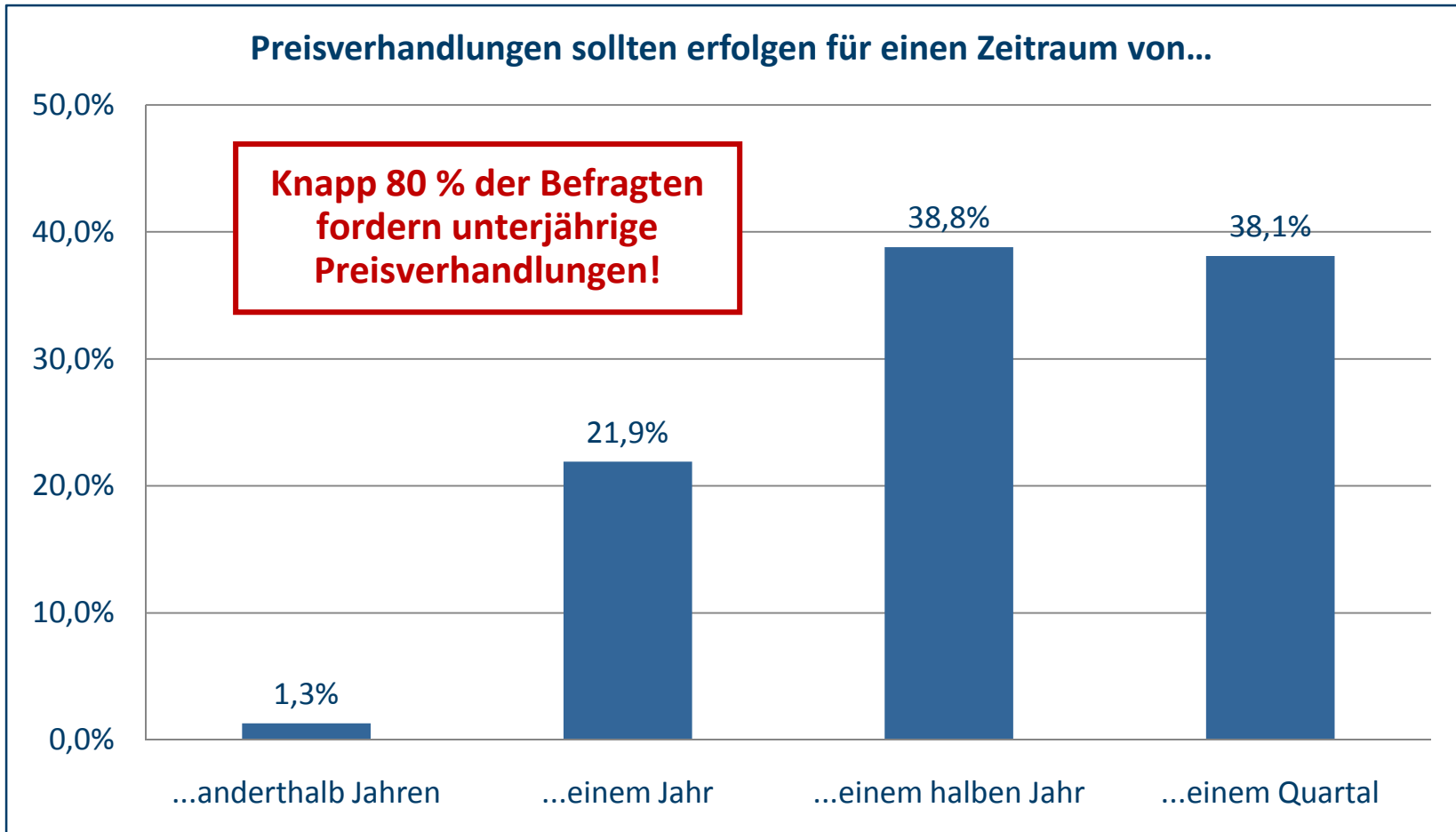
## Preisfindungssysteme

Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Finde ich sehr schlecht“ bis „3 = Finde ich sehr gut“



- Die Molkerei setzt die Milchpreise fest.
- Der Milchpreis wird von Erzeugergemeinschaften und der Molkerei ausgehandelt.
- Der Milchpreis wird in Bezug auf einen Referenzpreis festgelegt.

## Zeitlicher Abstand von Preisverhandlungen

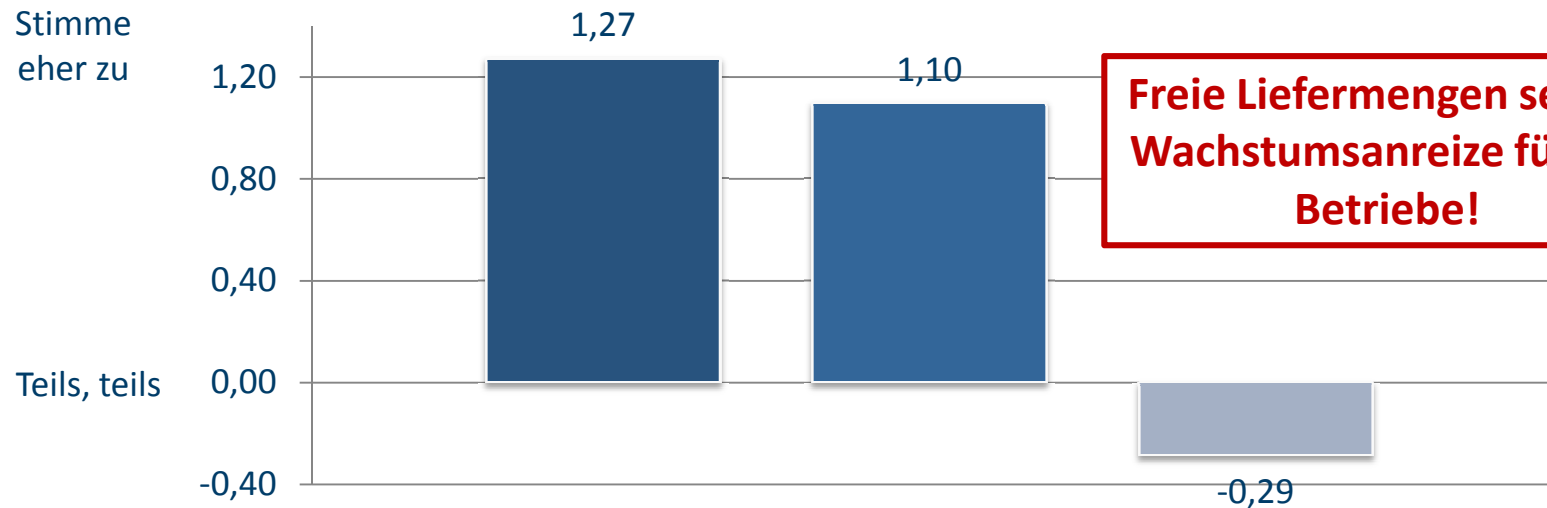


## Wachstum des Milchbereichs der Landwirte in den nächsten 10 Jahren

	Sehr stark wachsen	Stark wachsen	Wachsen	Gleichbleiben	Reduzieren	Komplett aufhören
% der Befragten	4,3	2,1	70,2	8,5	4,3	10,6

- In der Befragungsregion Nordwestdeutschland werden Molkereien eher ein Mengenbegrenzungsproblem haben – für Landwirte stellt sich hier die Frage der Wachstumsmöglichkeiten mit ihrer Molkerei
- In einigen süddeutschen Regionen kann es wg. Betriebsaufgaben hingegen Beschaffungsengpässe geben!

## Mengenfixierung

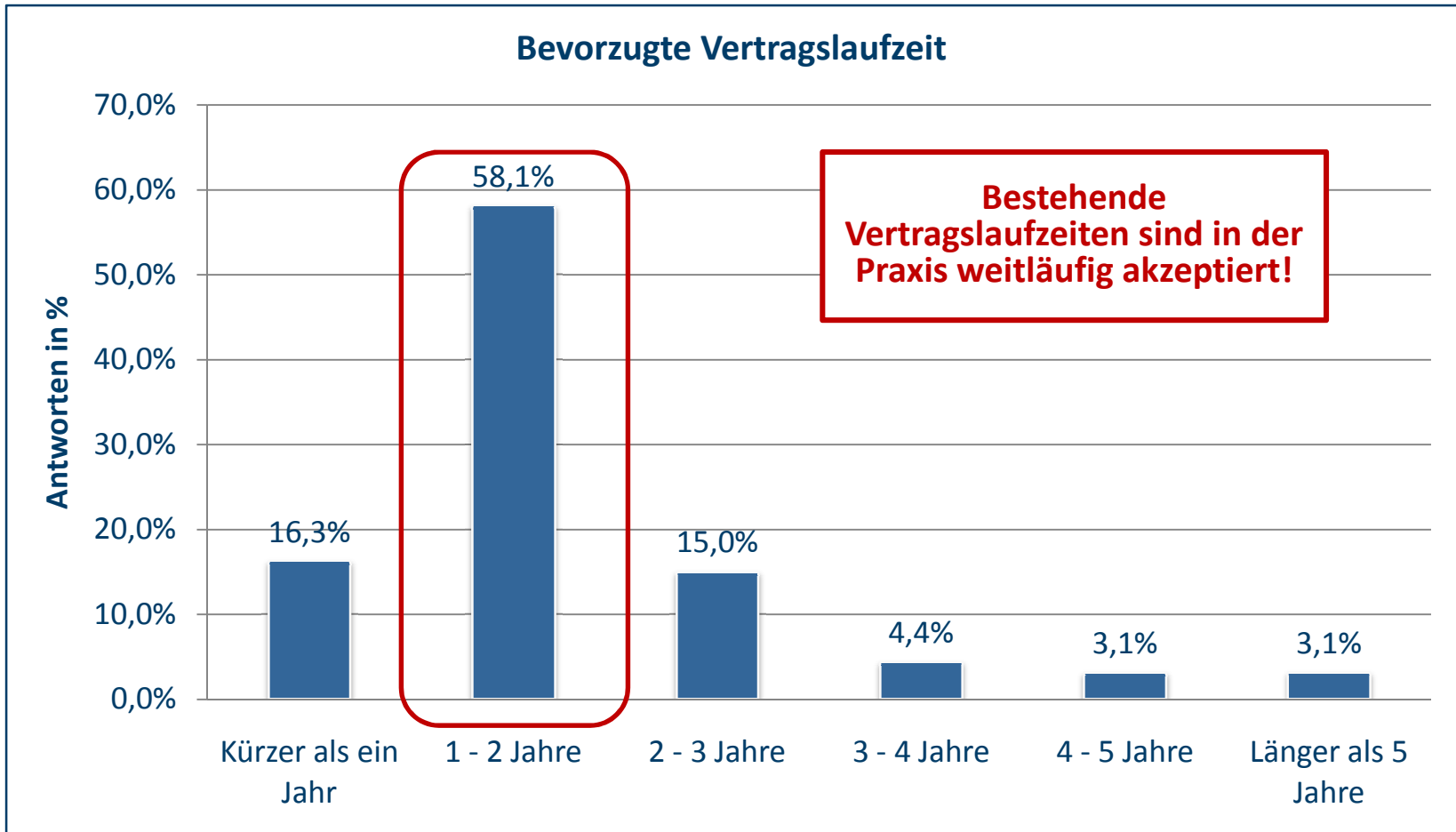


**Freie Liefermengen setzen  
Wachstumsanreize für die  
Betriebe!**

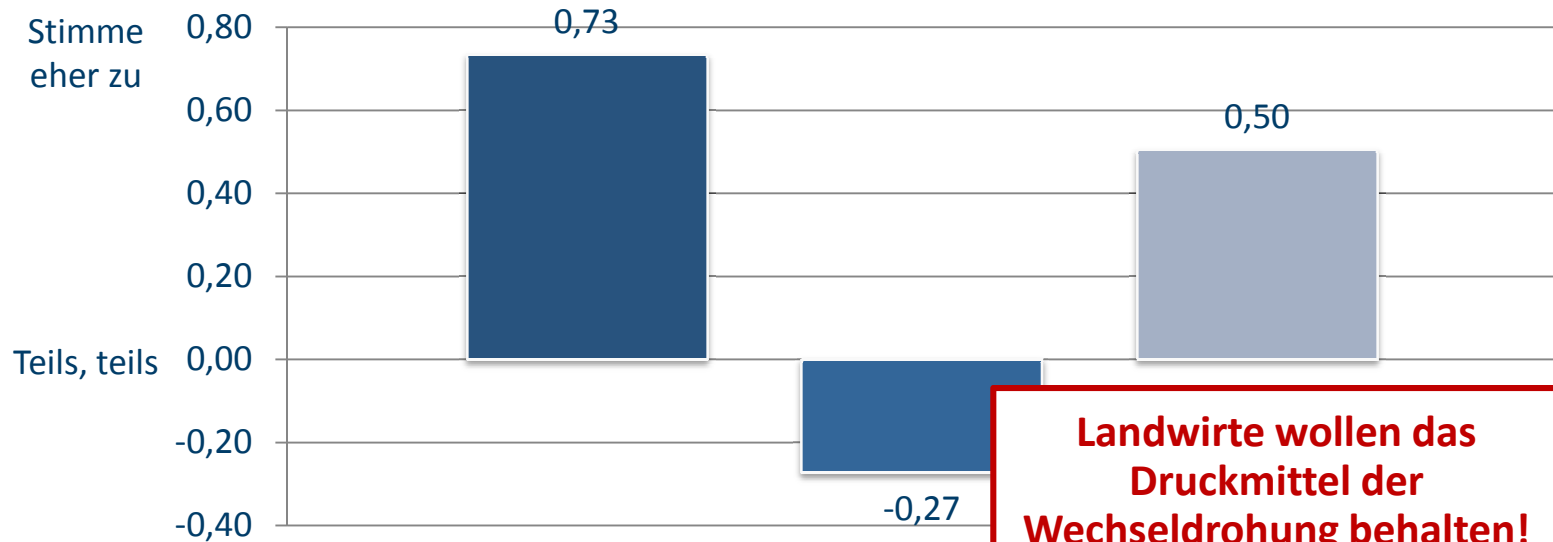
- Eine hohe Mengenflexibilität würde einen Wachstumsanreiz für meinen Betrieb darstellen.
- Um meiner Molkerei Planungssicherheit zu ermöglichen, bin ich bereit, meine Liefermenge für das nächste Jahr verbindlich zuzusichern.
- Ich bin bereit, Abzüge in Kauf zu nehmen, wenn ich die Liefermenge nicht einhalte.

Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

## Fristigkeit von Milchlieferverträgen – Bevorzugte Vertragslaufzeit



## Kündigungsfristen

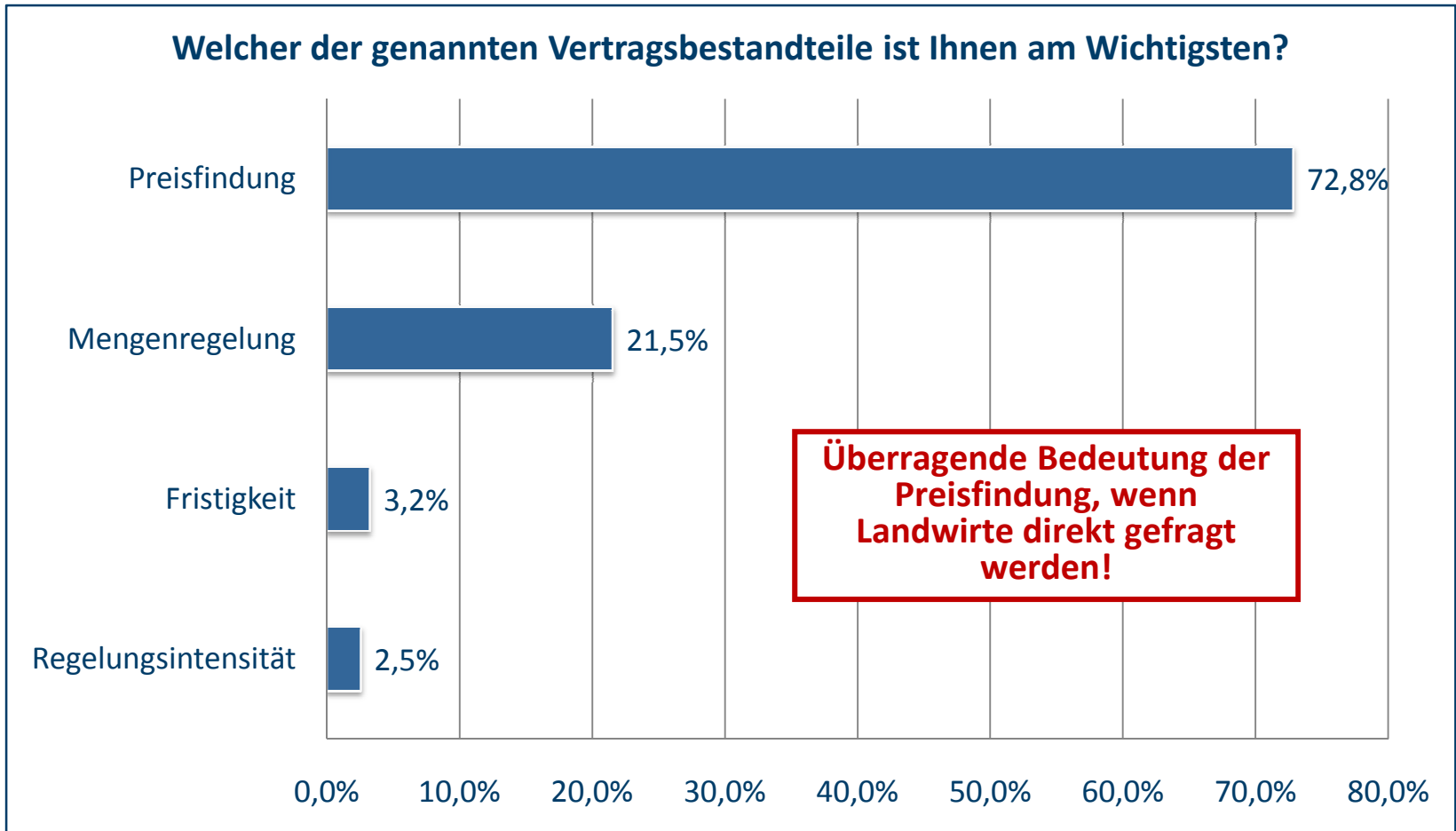


**Landwirte wollen das  
Druckmittel der  
Wechseldrohung behalten!**

- Als Landwirt muss ich meine Molkerei schnell wechseln können.
- Ohne die (längerfristige) vertragliche Bindung würde ich meine Molkerei häufiger wechseln.
- Nur mit der außerordentlichen Kündigung kann ich Druck auf meine Molkerei ausüben.

Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

## Bedeutung der Vertragsbestandteile



## Zwischenfazit

- Einseitige Festsetzung der Preise durch (genossenschaftliche) Molkereien wird abgelehnt – Reaktanzeffekte und geringe Prognose-sicherheit für Landwirte (Liquiditätsplanung!)
- Landwirte sind nur begrenzt zu einer Bindung an Genossenschaften bereit – Drohung mit außerordentlicher Kündigung!
- Mengenflexibilität wird hohe Bedeutung beigemessen (Wachstumsanreiz)





## Auswahlexperiment

## Zielrichtung

- In dem Auswahlexperiment wurden den Landwirten vier mögliche (realistische) Verträge zur Auswahl vorgelegt
- Sie mussten sich für einen Vertrag entscheiden
- Die Verträge variieren hinsichtlich Laufzeit, Mengenbegrenzung und Preissystem

✓ **Es zeigt sich, dass die Landwirte bei einer solchen indirekten Befragung auch der Mengenflexibilität hohe Bedeutung beimessen!**

Welche Verträge werden bevorzugt?

### Variante / Vertrag A

- Vertragsdauer: **6 Monate**
- **Fester Milchpreis für diesen Zeitraum**
- Liefermenge: **Strikt vereinbart**
- Abzug je Kilo überlieferter Milch: **10 Cent**

Welche Verträge werden bevorzugt?

### Variante / Vertrag B

- Vertragsdauer: **24 Monate**
- **Referenzpreis + 0,5 Cent** Aufschlag je Kilo Milch für diesen Zeitraum
- **Keine Mengenbegrenzung**
- **Halbjährliche** Mengenmitteilung

Welche Verträge werden bevorzugt?

### Variante / Vertrag C

- Vertragsdauer: **24 Monate**
- **Referenzpreis + 0,75 Cent** Aufschlag je Kilo Milch für diesen Zeitraum
- Liefermenge: **Strikt vereinbart**
- Abzug je Kilo überlieferter Milch: **10 Cent**

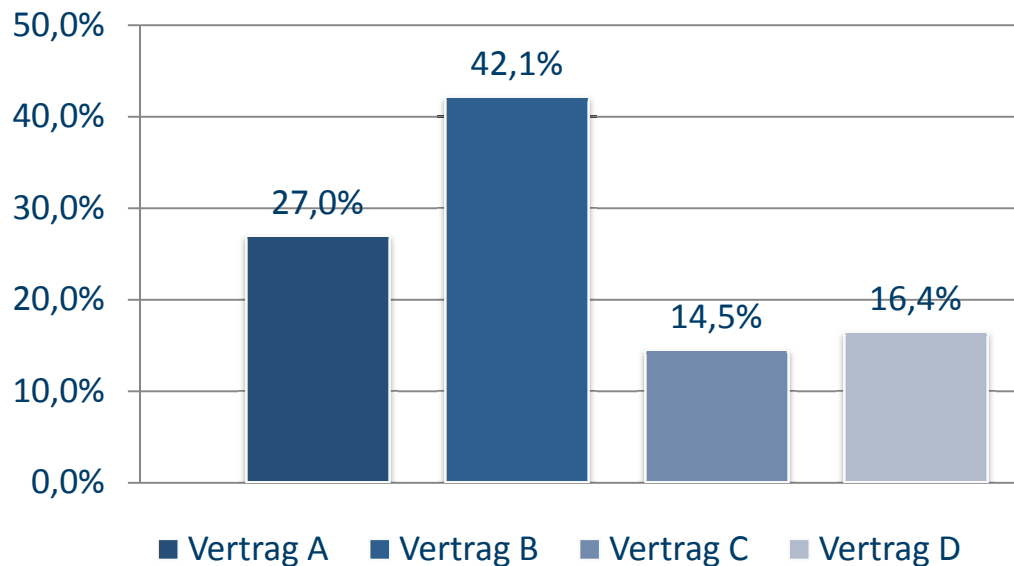
## Welche Verträge werden bevorzugt?

### Variante / Vertrag D

- Vertragsdauer: **5 Jahre**
- **Preisfestlegung** durch landwirtschaftliches Gremium und Molkerei. Aktueller Milchpreis **monatlich** mit der **Milchgeldabrechnung** übermittelt.
- **Keine Mengenbegrenzung**
- **Halbjährliche** Mengenmitteilung

## Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis

Für welchen der angebotenen Verträge würden Sie sich entscheiden?



- A:** 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 ct/kg
- B:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,5 ct/kg, keine Mengenbegrenzung
- C:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,75 ct/kg, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 ct/kg
- D:** 5 Jahre, gemeinsam festgelegter Milchpreis, monatlich ausgezahlt, keine Mengenbegrenzung

✓ **Bereitschaft zur längerfristigen Bindung nur, wenn Mengenflexibilität gewährleistet ist!**

## Welche Landwirte haben sich für Vertrag A entschieden?

27 % der Betriebe wählen **Vertrag A**: 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg

- Die jüngeren Betriebsleiter...
- ...mit den stärksten Wachstumsplänen
- Denken, dass langfristige Verträge abhängig machen
- Gehen Risiken ein
- Langfristige Absatzsicherheit unwichtig – finde schon eine Molkerei
- Geringste Zufriedenheit mit ihrer Molkerei
- Gestehen aber auch der Molkerei Flexibilität und Planungssicherheit zu (akzeptieren Abzüge bei Überlieferung)
- Insgesamt hohe Marktorientierung



## Welche Landwirte haben sich für Vertrag B entschieden?

42 % der Betriebe wählen **Vertrag B**: 24 Monate,  
ZMP-Preis + 0,5 Cent/kg, keine Mengenbegrenzung

- Mengenwachstum ist für diese Unternehmer zentral!
- Die größten Betriebe...
- ...mit der höchsten Milchleistung
- Staffelpreise sind sinnvoll
- Wollen Flexibilität behalten (keine Vertragsstrafen akzeptieren)
- Aber grundsätzlich sind Verträge schon o. k.
- Höchste Ablehnung der genossenschaftlichen Preisfindung
- Entweder Preisverhandlung oder Referenzpreissystem

## Welche Landwirte haben sich für Vertrag C entschieden?

15 % der Betriebe wählen **Vertrag C**: 24 Monate, ZMP-Preis + 0,75 Cent/kg, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg

- Durchschnittliche Betriebsstrukturen
- Außerordentliche Kündigungsrechte extrem wichtig
- Hohe Ablehnung der genossenschaftlichen Preisfindung
- Ansonsten aber sehr unsicher bei der Entscheidung über Verträge
- Unentschlossene – wissen noch nicht so recht, wo es hingeht

## Welche Landwirte haben sich für Vertrag D entschieden?

16 % der Betriebe entscheiden sich für **Vertrag D**: 5 Jahre, gemeinsam festgelegter Milchpreis, monatlich ausgezahlt, keine Mengenbegrenzung

- Die kleinen Betriebe
- Geringer EZG-Organisationsgrad
- Grundsätzlich positive Einstellung zu Verträgen als Instrument der Risikoreduktion
- Vermarktung muss einfach sein (keine lange Suche)
- Langfristig gesicherte Abnahme ist wichtiger als immer den höchsten Preis zu erzielen
- Höchste Zufriedenheit mit ihrer Molkerei – Discounter sind das Übel
- Bereitschaft, intensiv zusammen zu arbeiten

## „Wunschzettel der Landwirte“

- Ablehnung der einseitigen und rückwirkenden Preisfestlegung
- Preisverhandlungen zwischen Molkerei und EZG
- Gewünschte Vertragsdauer im Mittel von 28 Monaten
- Außerordentliche Kündigungsrechte sollen beibehalten werden
- Kürzere Kündigungsfristen erwünscht
- Abnahme- und Andienungsverpflichtung beibehalten
- Milchauszahlungspreis, der mit der Qualität steigt

## Weiterer Auswertungsschritt: Einteilung der Landwirte in Lieferantensegmente (Clusteranalyse)

## Ergebnisse der Clusteranalyse

	<b>Cluster1: „Unbeteiligte Mehrheit“</b>	<b>Cluster2: „Unabhängige Milch- viehhalter“</b>	<b>Cluster3: „Überzeugte Vertrags- partner“</b>
Größe der Gruppe (in % der Landwirte)	50,9	28,6	20,5
<b><i>Merkmale dieser Gruppen</i></b>			
Vertragsmotivation	Mittelmäßig	Gering	Sehr hoch
Genossenschaftspräferenz	Mittelmäßig	Ablehnend	Sehr hoch
Langfristorientierung	Leicht	Sehr gering	Hoch
Ich fühle mich meiner Molkerei verbunden.	Hoch	Gering	Sehr hoch
(Unternehmerische) Freiheit wichtig	Weniger	Ja	Etwas
Größe der Betriebe (Milchquote)	899.043	962.534	645.051

## Charakterisierung der Gruppen

### **Gruppe 1, die „Unbeteiligte Mehrheit“, zeichnet sich aus durch...**

- ✓ ...eine Vorliebe für vertraglich begrenzte Liefermengen
- ✓ ...eine neutrale Einstellung zur Beibehaltung der Andienungspflicht und außerordentlichen Kündigungsrechten
- ✓ ...eine mittlere Bereitschaft, mit Ihrem Abnehmer zu kooperieren, um diesem Planungssicherheit und eine optimierte Logistik zu ermöglichen
- ✓ ...eine Ablehnung der genossenschaftlichen Preisfindung sowie einer positiven Bewertung von Verhandlungslösungen
- ✓ ...schwach ausgeprägte – aber vorhandene – Loyalität gegenüber ihrer Molkerei
- ✓ ...überdurchschnittlich hohe Flächen- und Quotenausstattung



## Charakterisierung der Gruppen

### **Gruppe 2, die „Unabhängigen Milchviehalter“, zeichnet sich aus durch...**

- ✓ ...die Forderung nach unbegrenzten Liefermengen
- ✓ ...die hohe Bedeutung, die diese Landwirte außerordentlichen Kündigungsrechten beimessen
- ✓ ...die Ablehnung von Produktionsprognosen, um ihrer Molkerei Planungssicherheit zu gewähren
- ✓ ...den Wunsch, ihre Milch nach dem Quotenausstieg an mehr als einen Abnehmer zu liefern
- ✓ ...die Bereitschaft, in weitere Lagerkapazitäten zu investieren, um die Logistik ihrer Molkerei zu verbessern
- ✓ ...eine starke Ablehnung der genossenschaftlichen Preisfindung sowie einer äußerst positiven Bewertung von Verhandlungslösungen
- ✓ ...hohe Wechselbereitschaft
- ✓ ...größte Milchviehbetriebe - überdurchschnittlich hohe Quotenausstattung





## Charakterisierung der Gruppen

### **Gruppe 3, die „Überzeugten Vertragspartner“, zeichnet sich aus durch...**

- ✓ ...die Forderung nach freien Liefermengen
- ✓ ...die Ablehnung von außerordentlichen Kündigungsrechten und einer „Verwässerung“ der Andienungspflicht
- ✓ ...die Bereitschaft, Produktionsprognosen zu erstellen, um ihrer Molkerei Planungssicherheit zu gewähren
- ✓ ...eine geringe Supply Chain Orientierung – diese Lieferanten sind nicht bereit, zu investieren, um die Logistik ihrer Molkerei zu verbessern (wahrscheinlich weil es sich um kleine Betriebe handelt)
- ✓ ...eine nicht ganz so strikte Ablehnung der genossenschaftlichen Preisfindung
- ✓ ...eine hohe Treue gegenüber ihrer Molkerei
- ✓ ...kleinere Betriebsstrukturen – sowohl hinsichtlich Quoten- als auch der Flächenausstattung



## Zwischenfazit

- indifferente Landwirte mit wenig gefestigter Position sind die größte Gruppe
  - ⇒ **Weites Feld für eine sachlich orientierte Informationspolitik**
- kleine, aber manifeste Gruppe von Großbetrieben mit geringer Bindung an ihre Molkerei und hoher Marktorientierung
  - ⇒ **Können und sollen diese gebunden werden? Oder Spotmarkt-Puffer?**
- kleinere liefertreue Gruppe mit traditioneller Orientierung
  - ⇒ **Lieblingslieferanten, sind aber nicht die Mehrheit**

## Gesamtfazit

- Immer noch viel „planwirtschaftliches Denken“
- Diskussion beginnt langsam – noch haben sich viele Landwirte (und auch einige Molkereien) keine Gedanken gemacht
- Wenn die Milchwirtschaft sich auf den Markt einstellen will, dann wird es spezifische Verträge für unterschiedliche Molkereien geben
- Molkereien sollten frühzeitig ein für sie geeignetes System entwickeln
- Genossenschaftliche Preisfindung in der derzeitigen Form wird von allen abgelehnt ⇒ Welche Alternativen sind denkbar? z. B.
  - ⇒ Genossenschaften könnten ihren Landwirten bessere Preisprognosen geben – Planungssicherheit
  - ⇒ Preisgespräche in den genossenschaftlichen Gremien transparenter machen – Ehrenamt wieder stärken

## Gesamtfazit (II)

- **Können die Molkereien die Heterogenität ihrer landwirtschaftlichen Lieferanten berücksichtigen?**
  - ✓ Unabhängige Milchviehhalter: Kurzfristige Verträge, Preisaushandlung, weltmarktorientiert
  - ✓ Überzeugte Vertragspartner: Langfristige Verträge, sicherheitsorientiert (Genossenschaften, verwertungsorientierter Preis - aber mehr Planungssicherheit)
  - ✓ Unbeteiligte Mehrheit: Ausbau der Lieferantenkommunikation – Informieren – Überzeugen - Binden

## Handlungsempfehlungen an die Molkereien

- Die Diskussion um Verträge offen angehen – es darf nicht so kommen wie in der Schweiz, wo trotz 6 Jahren Vorbereitungszeit beim Auslaufen der Quote immer noch massive Unsicherheit herrscht
- Gerade die Genossenschaften sind aufgefordert, dieses für ihre Mitglieder zentrale Thema in der Breite und in den Gremien zu diskutieren
- Großmolkereien mit intern heterogener Struktur sollten über **Cafeteria-Lösungen** nachdenken (Baukastensystem, aus dem die Landwirte ihre Verträge zusammenstellen können)

## Handlungsempfehlungen an die Landwirte

- Die Milchlandwirtschaft und die Molkereien sind heterogen – eine Einheitslösung ist gegen die langfristigen Interessen beider Marktseiten
- Landwirte sollten die Vertragssysteme wählen, die im Einklang mit ihren langfristigen betrieblichen Zielen stehen:
  - ✓ Vom Betrieb ohne Nachfolge, der noch für einige Jahre Sicherheit braucht, bis zum...
  - ✓ ...Wachstumsbetrieb mit hohem Steigerungspotenzial, der eine Molkerei braucht, die genau dieses Wachstum fördert!

## Unser Beratungsangebot

- Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die Entwicklung zukunftsorientierter Vertragsmodelle Landwirte und Molkereien vor vielfältige Herausforderungen stellt.
- Molkereien sollten gemeinsam mit ihren Milcherzeugern die Vertragsoptionen entwickeln, um einen vernünftigen Interessenausgleich zu erreichen und keine Reaktanzeffekte hervorzurufen.
- Wir bieten über unsere Beratungsunit – die Agrifood Consulting GmbH – an, diesen Prozess als externer und neutraler Moderator zu begleiten:
  - ✓ Konzeption und Durchführung von Befragungen zur Einholung eines Stimmungsbilds bei Ihren Milcherzeugern
  - ✓ Organisation von Molkerei-internen Workshops zum Thema „Perspektiven der Vertragsgestaltung“
  - ✓ Entwicklung von Strategien zur Kommunikation der Vertragsmodelle gegenüber Ihren Milcherzeugern

## Spiller, Zühlsdorf + Voss Agrifood Consulting GmbH

- Die Agrifood Consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung mit dem Themenfokus Marketing, Vertrieb und Marktforschung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Wir sind ein Spin-off des Lehrstuhls für Lebensmittel- und Agrarmarketing an der Universität Göttingen.
- Im Agribusiness liegt unser Schwerpunkt bei den Themen Marktforschung, Kundenbeziehungsmanagement, Marketing- und Vertriebsmanagement sowie Kundenzufriedenheit.
- Im Bereich Foodmarketing sind unsere Tätigkeitsschwerpunkte Regionalmarketing, Direktvermarktung, Bio-Lebensmittel, Lebensmittelspezialitäten, Gastronomie, Markenführung und strategische Positionierung, Verbraucherstudien sowie Kundenzufriedenheit und -bindung.





## Kontakt

### Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Achim Spiller  
Stephanie Schlecht (M. Sc.)

Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen

sschlec@uni-goettingen.de  
+49 (0)551 394838

### Agrifood Consulting GmbH

Dr. Julian Voss  
Dr. Anke Zühlsdorf

Weender Landstraße 6  
37073 Göttingen

jvo@agrifood-consulting.de  
+49 (0)551 79774515