

Strategien zum Umgang mit pandemie-bedingten Unsicherheiten und Nachfrageschocks in regionalen Wertschöpfungsketten

Dr. Birgit Gassler, Laura Röttschke, M.Sc.



Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung
am 01. Juni 2022

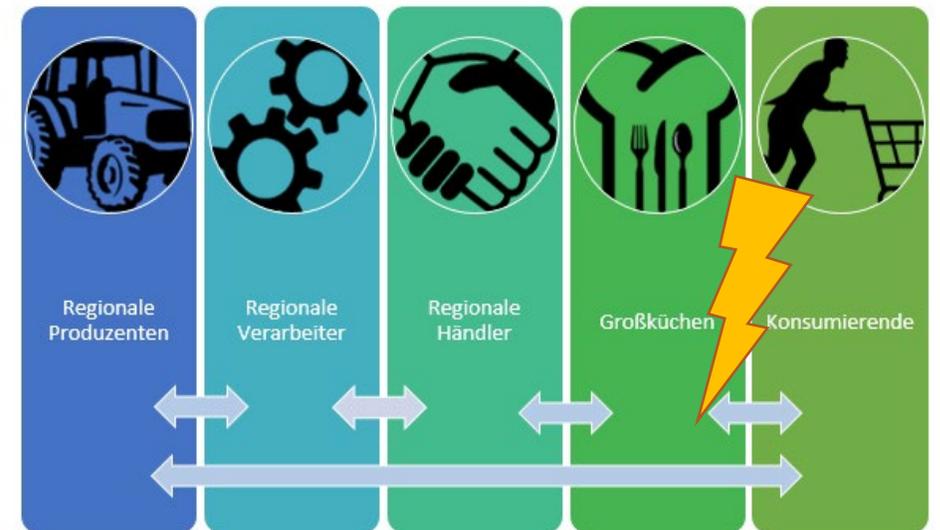
| Roadmap

- Einleitung & Ziele
- Methode der empirischen Erhebungen
 - Experteninterviews
 - Online-Befragung
- Ergebnisse
- Ableitung von Strategien
- Fazit



| Einleitung & Ziele

- Kurze, regionale Wertschöpfungsketten gelten als relativ robust gegenüber Schocks (Smith et al., 2016; Marusak et al., 2021)
- Resilienz langer, regionaler Wertschöpfungsketten? Wenig bekannt (Sá et al., 2019; Smith et al., 2016)
- Erste Corona-Erfahrungen:
 - Direktvermarkter profitieren (hohe Nachfrage und Trend zu Regionalem (BMEL, 2020)),
 - andere Landwirte und Verarbeiter mit Nachfrageeinbruch durch Gastro-Schließung (Thilmany et al., 2020).
- **Gemeinschaftsverpflegung verköstigte vor Corona ≈16,5 Mio. Menschen/Tag** → zentrales Instrument der Absatzförderung bio-regionaler Produkte (Moewius und Schmidt, 2020)
- **Nachfrageeinbrüche** durch (Teil-)Lockdowns und Gastro-Schließungen bringen (lange) regionale Wertschöpfungsketten unter Druck (Nefzger et al., s.a.)



| Einleitung & Ziele

(Lebensmittel-)Wertschöpfungsketten sind resilient, wenn sie

in der Lage sind, sich auf Störungen vorzubereiten und/oder darauf zu reagieren, sich von diesen Störungen zeitnah und kosteneffizient zu erholen und so - im Idealfall - einen besseren Zustand als vor der Störung zu erreichen (z. B. durch Wachstum oder Wettbewerbsvorteile) (Tukamuhabwa et al., 2015, p. 5599).



Unsere Forschungsfrage:

welche **Auswirkungen** hatte die **Corona-Pandemie** und der folgende Nachfrageschock **auf die Resilienz regionaler Lebensmittelwertschöpfungsketten** in Deutschland?

Unsere Ziele:

- i) **Resilienz** einzelner **Stakeholder** (Landwirtschaftliche Betriebe, Verarbeitungsbetriebe, Großhändler, Großverbraucher) sowie der regionalen **Ketten** insgesamt zu erfassen;
- ii) **Strategien für die Stärkung der Resilienz** regionaler Wertschöpfungsketten abzuleiten.



| Empirische Erhebungen - Methoden

Mixed-Methods-Ansatz

- **Wie:**
- **Wer:**
- **Was:**
- **Wann:**



| Ergebnisse der Experten-Interviews



| | Auswirkungen | Reaktionen | Belastung und Flexibilität | Weitere geplante Anpassungen |
|--|--|---|--|---|
| Großküchen  | <p>Schließung von Einrichtungen</p> <p>Lagerbestände müssen aufgebraucht werden</p> <p>Mitarbeitermanagement</p> | <p>Umstellung des Menüs</p> <p>Verschenken von Lebensmitteln</p> <p>Retouren</p> <p>Außer-Haus-Angebote</p> <p>Kurzarbeit</p> | <p>Geringer finanzieller Druck bei öffentlichen Großküchen</p> <p>Große Belastung bei privaten Großküchen</p> <p>Flexibilität nur begrenzt vorhanden</p> | <p>Ausbau der Eigenproduktion</p> <p>Automaten-versorgung beibehalten</p> |
| Großhandel  | <p>Bestellungseinbrüche</p> <p>Logistischer Mehraufwand aufgrund kleiner Bestellmengen</p> | <p>Wenn möglich Absatzumstellung über LEH</p> | <p>Flexibilität gering (kaum Absatzmöglichkeiten), aber erhöht bei eigenem Fuhrpark</p> <p>Hohe Belastung, große Einbußen, wenig Alternativen</p> | <p>Orientierung in Richtung To-Go-Produkte (italienisch, türkisch)</p> |

| Ergebnisse der Experten-Interviews



| | Auswirkungen | Reaktionen | Belastung und Flexibilität | Weitere geplante Anpassungen |
|--|--|--|---|--|
| Verarbeitung  | <p>Änderung der Nachfrage (Mengen, Größen, Konserven)</p> <p>Planungsunsicherheit, Auftragsstornierungen</p> <p>Fehlende Produktionsmittel</p> <p>Logistischer Mehraufwand</p> | <p>Diversifikation der Absatzwege</p> <p>Umstellung der Produktion</p> <p>Produktionsmittel auf Vorrat</p> | <p>Schnelle Anpassung bzw. Umstrukturierung der Produktion meist möglich, aber größere Belastung</p> <p>Große finanzielle Einbußen bei spezialisierter Produktion für die Gastronomie</p> <p>Flexibilität durch eigenen Fuhrpark und flexiblen Mitarbeiterereinsatz</p> | <p>Vermehrt Eigenproduktion</p> <p>Neue Lieferkonzepte</p> <p>Ausbau der Direktvermarktung</p> |
| Landwirtschaft  | <p>Produktion lief normal weiter → keine Änderungen der Einstellungen, Anbauflächen etc.</p> <p>Verpackungsmaterial fehlte</p> | <p>Vermehrt Direktvermarktung</p> <p>Eigene Fahrzeuge zur Auslieferung</p> <p>Frühe Bestellung von Verpackungsmaterial</p> | <p>Vertrieb über Direktvermarktung oder Metzgereien → kein Einbruch</p> <p>Belastung durch Nachfrage im LEH</p> <p>Flexibilität über verschiedene Absatzwege gegeben, aber kurzfristig unflexibel in der Menge</p> | <p>→ keine größeren Reaktionen nötig</p> <p>→ daher keine</p> |

| Ergebnisse der Online-Befragung

Einfluss der Corona-Pandemie und Belastung der Betriebe

| | N=187 | (68%) | (20%) | (4%) | (5%) |
|---|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------|
| | Gesamte Stichprobe | Landwirtschaftliche Betriebe | Verarbeitungsbetriebe | Großhandel | Einzelhandel |
| Wie hoch war insgesamt der Einfluss der Pandemie auf Ihre betriebliche Tätigkeit? | 2.17 | 2.00 | 2.54 | 3.00 | 1.8 |

Zahlen sind Mittelwerte; Skala: Kein Einfluss (0), Sehr gering (1), Relativ gering (2), Relativ hoch (3), Sehr hoch (4); Quelle: Eigene Erhebung

- Einfluss im Ø insgesamt als relativ gering beschrieben – v.a. Landwirtschaft und Einzelhandel.
- Verarbeitungsbetriebe und Großhändler fühlten sich überdurchschnittlich belastet.

Schock am Ende der Kette (Großküchen) am stärksten → entlang der Kette abnehmend

| Ergebnisse der Online-Befragung

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf unterschiedliche Bereiche

Negative Auswirkungen:

- bei **Personal und Einkauf**
- in der **Produktion**
- auf das **Arbeits- und persönliche Umfeld**

Neutral: Logistik,
Finanzierung und Abfälle

Positive Auswirkungen:

- auf den **Verkauf**
- v.a. am Ende der Kette

| | Gesamte Stichprobe | Landwirtschaftliche Betriebe | Verarbeitungsbetriebe | Großhändler | Einzelhändler |
|---|--------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| Personal (Produktivität der Mitarbeiter, Fehlzeiten, etc.) | | | | | |
| Einkauf (Versorgung mit Produktionsmitteln und Verpackungsmaterial, etc.) | | | | | |
| Produktion (Produktionsprozesse, Mitarbeitermanagement, Kosten, etc.) | | | | | |
| Liefer- und Lagerlogistik (Transport, etc.) | | | | | |
| Arbeitsbelastung (Komplexität, Stress, Unsicherheiten, etc.) | | | | | |
| Persönliches Umfeld (Gesundheit, Familie, etc.) | | | | | |
| Abfälle (Höhe der Verluste, etc.) | | | | | |
| Verkauf (Absatz der eigenen Produkte, Preise, etc.) | | | | | |
| Finanzierung (Zugang zu Krediten, Bedienen von Krediten, etc.) | | | | | |

Zahlen sind Mittelwerte; Skala: Sehr negativ (-2), Eher negativ (-1), Kein Einfluss (0), Eher positiv (1), Sehr positiv (2);
Quelle: Eigene Erhebung

Ergebnisse der Online-Befragung

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf unterschiedliche Bereiche

Spiegelt sich der positive Effekt auf den Verkauf auch in den Umsatzzahlen wieder?

- Für die meisten blieb der Umsatz stabil oder stieg um >10%.

| Im Vergleich zu 2019, wie hat sich Ihr Jahresumsatz 2020 verändert? | stark gesunken (> 20%) | gesunken (> 10%) | gleich geblieben (+/- 10%) | gewachsen (> 10%) | stark gewachsen (> 20%) |
|---|------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|
| Gesamte Stichprobe | 7.6 | 14.2 | 40.9 | 26.8 | 10.4 |
| Landwirtschaftliche Betriebe | 8.7 | 15.0 | 46.5 | 22.8 | 7.1 |
| Verarbeitungsbetriebe | 2.9 | 17.1 | 34.3 | 25.7 | 20.0 |
| Einzelhändler | 0.0 | 0.0 | 11.1 | 55.6 | 33.3 |
| Großhändler | 12.5 | 12.5 | 12.5 | 62.5 | 0.0 |

Zahlen sind Häufigkeiten in %. Quelle: Eigene Erhebung

Frequency distribution: the darker, the more frequently chosen.

| Wie haben sich die Umsätze für Gütezeichen-Produkte in Ihren Absatzkanälen verändert? | stark gesunken (> 20%) | gesunken (> 10%) | gleich geblieben (+/- 10%) | gewachsen (> 10%) | stark gewachsen (> 20%) |
|---|------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|
| Direktvermarktung | 5.0 | 5.0 | 41.3 | 31.3 | 17.5 |
| Landwirtschaftliche Erzeuger (-organisationen) | 2.3 | 7.0 | 81.4 | 9.3 | 0.0 |
| Betriebe des Ernährungshandwerks | 9.1 | 10.9 | 58.2 | 14.5 | 7.3 |
| Verarbeitende Betriebe | 9.4 | 12.5 | 68.8 | 6.3 | 3.1 |
| Lebensmitteleinzelhandel | 1.1 | 8.0 | 43.7 | 31.0 | 16.1 |
| Großhandel | 9.3 | 14.7 | 46.7 | 20.0 | 9.3 |
| Beherbergung | 73.3 | 20.0 | 6.7 | 0.0 | 0.0 |
| Gastronomie | 64.0 | 20.0 | 8.0 | 6.0 | 2.0 |

Zahlen sind Häufigkeiten in %. Zu den Veränderungen in den Absatzkanälen wurden nur jene Betriebe befragt, die bereits vor der Corona-Pandemie über diese vermarktet hatten. Quelle: Eigene Erhebung

Welche Veränderungen in den Absatzkanälen?

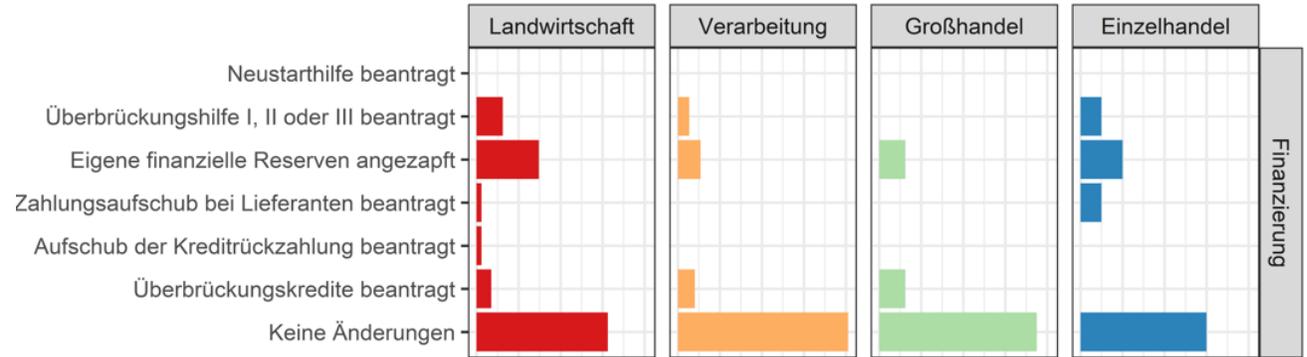
- Direktvertrieb wurde ausgebaut.
- Verlagerung hin zum Einzelhandel.
- Starker Umsatzrückgang im Gastgewerbe.

| Ergebnisse der Online-Befragung

Strategien im Umgang mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie

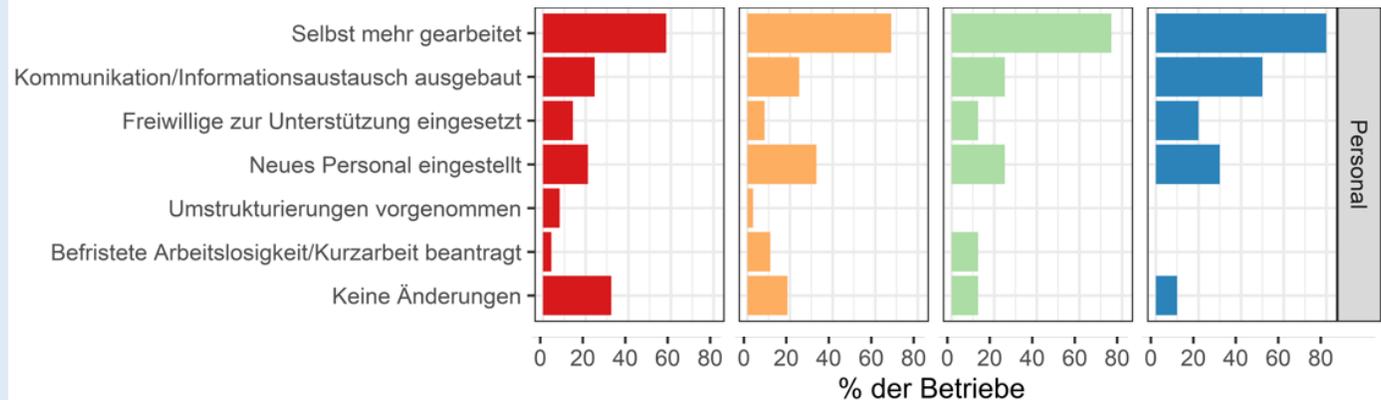
Finanzierung:

- kaum Änderungen vorgenommen
- Überbrückungskredite, -hilfen oder Zahlungsaufschübe selten
- v.a. eigene finanzielle Reserven



Personal:

- abhängig von eigener Person/Familie
- häufiger Neueinstellungen als Abbau durch Kurzarbeit/Arbeitslosigkeit
- bessere/mehr Kommunikation
- keine Änderungen bei 30 % der Landwirte, 20 % der Verarbeiter



| Ergebnisse der Online-Befragung

Strategien im Umgang mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie

Produktion und Vermarktung

Einzelhandel

Anpassungen in Vertrieb und Verkauf (neue Kunden/Produkte) und mehr Kooperation

Großhandel

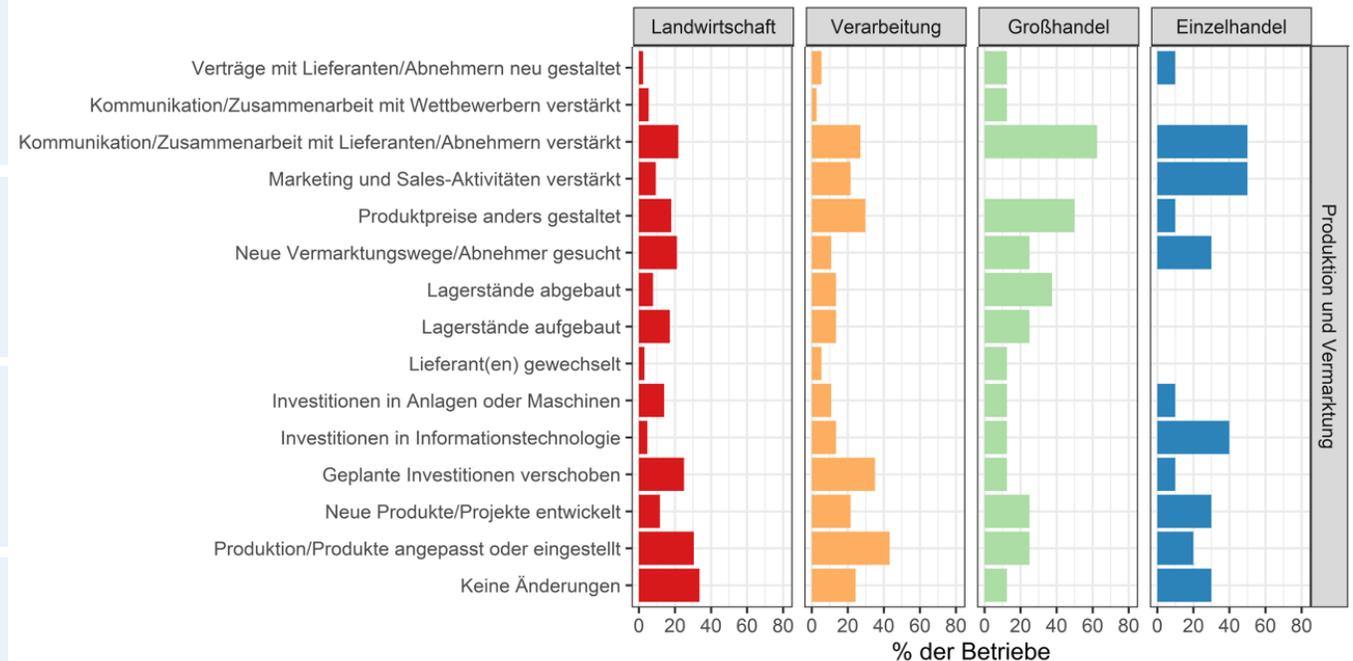
vor allem Warenmanagement (+/-Bestände) und aktive Preisgestaltung

Verarbeitung

Preisgestaltung, Anpassung/Einstellung von Produkten, Aussetzung von Investitionen

Landwirtschaft (vielfältigste)

mehr Kooperation, Anpassung/Einstellung von Produkten, (Aussetzen) von Investitionen; neue Absatzkanälen, Aufbau von Lagerbeständen



Strategien zum Aufbau von Resilienz

Triangulation

Nach dem Zeitpunkt ihrer Anwendung:

- **Proaktive Strategien:** Vorbereitungen auf eine mögliche Störung, um Anfälligkeit zu minimieren und "Normalbetrieb" zu gewährleisten.
- **Reaktive Strategien:** erst als Reaktion auf einen tatsächlichen Schock umgesetzt.



In Anlehnung an Tukamuhabwa et al. (2015)

| REAKTIVE Strategien

Triangulation

Erhöhen der Flexibilität

- Vorausschauende **Bestellplanung** (z.B., von Betriebsmitteln)
- Flexibler **Mitarbeitereinsatz**
- Flexible (neue) **Logistikkonzepte**
- Ausbau der **Eigenproduktion**

- Selektiver Einsatz von **Kapazitätsreserven** bzw. (kurzfristige) **Einstellung** von Produkten
- Selektiver Ab- bzw. Aufbau der **Lagerbestände**
- Aus- bzw. Aufbau **alternativer Einkaufs- und Vermarktungsmöglichkeiten** (aktives Lieferanten- und Nachfragemanagement)

Nutzen von Redundanzen

Fördern von Kooperation

- **Vereinbarungen** entlang der Lieferketten
- gegenseitige **Zugeständnisse**
- Frühzeitiger und umfassender **Informationsaustausch**

Sicherstellen von Agilität

- Verstärkter Einsatz von **Informationstechnologien** um vernetzt und „up to date“ zu bleiben
- Mehr **Transparenz**

| Fazit



- (Lange) Regionale Wertschöpfungsketten zeigten sich

- **relativ robust gegenüber den pandemiebedingten Nachfrageschocks** - aber wenig vorbereitet:

„In der Größenordnung und in dem Umfang haben wir das nicht kommen sehen“

- bei einem **hohen Maß an Kooperation und Zusammenarbeit**

„wir sitzen alle im selben Boot“; „wir haben Lieferanten entwickelt und wollen sie nicht verlieren“



- Schließung des Gastgewerbes stellte die **auf den Vertrieb über die Gastronomie spezialisierten Betriebe vor Herausforderungen**

→ insbesondere Großhandel und Verarbeitung (Auftragsrückgang, hohe Lagerbestände)

→ Landwirtschaft/Verarbeitung stellten Produktion um oder Produkte vorübergehend ein; arbeiteten mehr

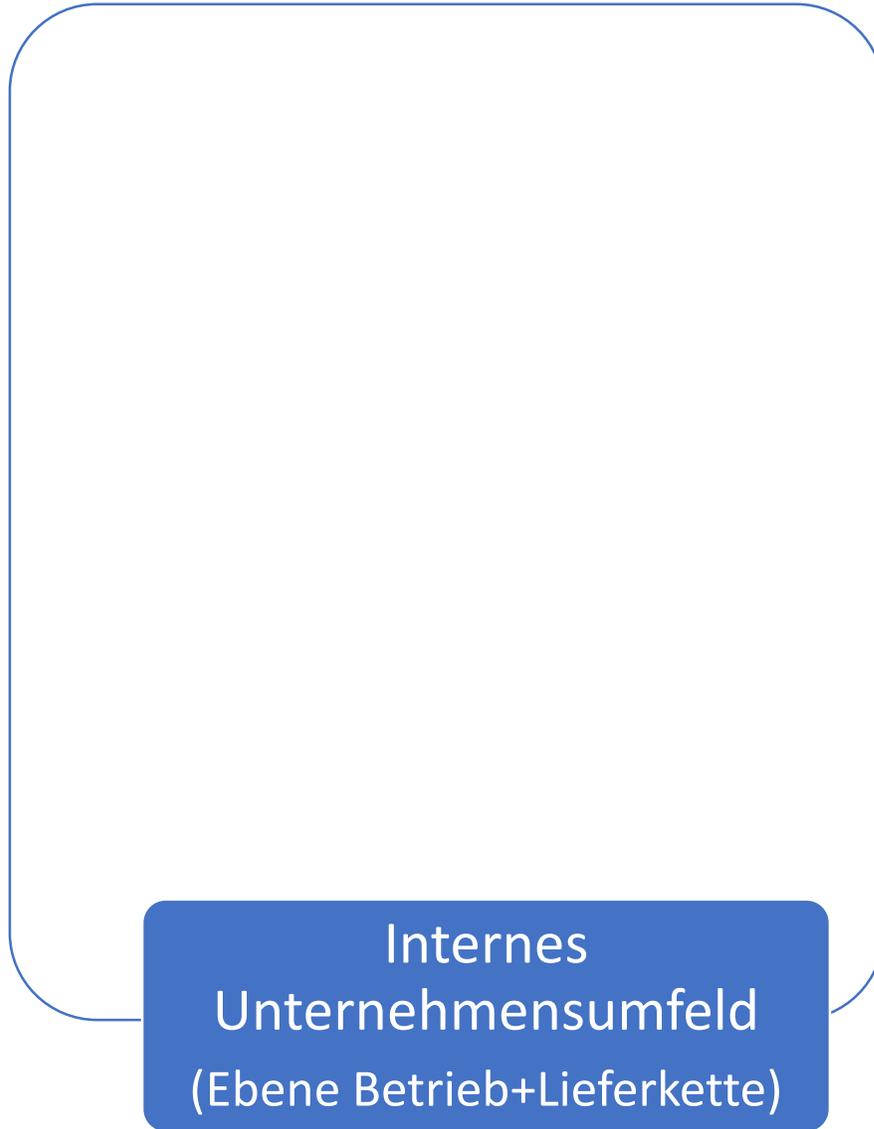
| Fazit



- Betriebe konzentrierten sich auf die **Zusammenarbeit** und den Erhalt ihrer Lieferantenbeziehungen (kleinere Bestellmengen zulassen, Rücksendungen akzeptieren, frühzeitig kommunizieren, Zugeständnisse machen).
 - **Kollaborative Aktivitäten entscheidend für Resilienz** (Sá et al., 2019; Scholten und Schilder, 2015).
- Die Betriebe konnten **neue Absatzkanäle erschließen oder bestehende ausbauen**
 - Direktvermarktung gewann an Bedeutung (Konsum verlagerte sich von der Gastronomie in die heimische Küche)
 - Einzelhandel baute sein Angebot an regionalen Produkten aus
 - **Diversifizierte Vertriebskanäle und Sortimente als Resilienz- und Erfolgsfaktoren** (Coopmans et al., 2021; Godrich et al., 2021; Tukamuhabwa et al., 2015)
- **Höhere Nachfrage nach regionalen Produkten im LEH kompensierte den Nachfrageeinbruch in der Gastro**
 - ABER: unterschiedliche Qualitätsanforderungen und Verpackungsgrößen im LEH, flexible Logistik erforderlich
 - begrenzte Ressourcen verhindern unterstützende Strategien, wie z.B. Lager und Logistik (Benedek et al., 2021; Perrin und Martin, 2021)
 - **Unternehmen, die sich auf veränderte Bedingungen flexibel und schnell anpassen konnten, profitierten**

| PROAKTIVE Strategien

Triangulation



Dr. Birgit Gassler

Justus-Liebig-Universität Gießen

Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
Senckenbergstr. 3, 35390 Gießen

birgit.gassler@agrار.uni-giessen.de

