

4 Auf dem Weg in die Gesellschaft. Öffentlichkeitsorientierung der deutschen Ernährungswirtschaft

Die Agrarwende ist in der Öffentlichkeit und der Forschung schwerpunktmäßig als landwirtschaftliches Thema behandelt worden. Ernährungsindustrie und Lebensmittelhandel wurden auf den ersten Blick nur indirekt durch die BSE-Krise und den daraufhin angestoßenen Politikwandel betroffen, da BSE im Kern ein Futtermittelproblem darstellt. Gleichwohl zeigen die folgenden Ausführungen, dass die Agrarwende grundsätzliche Fragen an die Wirtschaftsweise der Branche gestellt hat. Eine dieser Herausforderungen – die diskursive Öffnung der Branche gegenüber der Gesellschaft – steht im Mittelpunkt dieses Beitrags. Er beschäftigt sich mit der konventionellen Ernährungswirtschaft und fragt nach den Bedingungen, unter denen die Unternehmen sich stärker an den Anforderungen der Gesellschaft orientieren können. Viele Unternehmen der Ernährungswirtschaft stehen Stakeholdern skeptisch gegenüber und sind durch eine Unternehmenskultur charakterisiert, die wenig Raum für einen produktiven Umgang mit kritischen gesellschaftlichen Ansprüchen lässt.

Die Brisanz dieser Fragestellung lässt sich zum Beispiel an der in Deutschland fehlgeschlagenen Diskussion um Formen der Legehennenhaltung beleuchten. Über Jahrzehnte hat die Branche hier einen klassischen Abwehrdiskurs geführt, der Graben zwischen den Kontrahenten aus der Industrie auf der einen und Umwelt- und Tierschützern auf der anderen Seite wurden weiter vertieft. Obwohl in der Gesellschaft seit geraumer Zeit keine Akzeptanz für Käfighaltung zu finden ist, wurden die Produktionsmethoden mit dem Verweis auf den externen Wettbewerbsdruck verteidigt und unproduktive Auseinandersetzungen geführt. Kleinere Zugeständnisse der Branche ohne tatsächlichen Diskurs mit den Kritikern vertieften das Misstrauen eher noch weiter und wurden als Verschleierungsstrategien aufgefasst. Die Regelungen der Agrarwende mit dem vorgezogenen Verbot der Käfighaltung und der Ablehnung von Alternativkonzepten (Kleinvolierenhaltung – „Käfig ist Käfig“) brachten

letztlich ein Gesetz, das dann tatsächlich die Standortverlagerungen auslöste, die von der Branche vorher als rhetorisches Argument vorgetragen wurden. Auch wenn das Gesetz inzwischen wieder geändert wurde, das Beispiel zeigt, dass die deutsche Ernährungswirtschaft bisher zu wenig in der Lage ist, produktive gesellschaftliche Diskurse um die gesellschaftlich umstrittenen Themen (GMO, Tierhaltung, Sicherheit usw.) zu führen. Aus ökonomischer Sicht fehlt ihr daher die notwendige Investitionssicherheit, aus Sicht des Nachhaltigkeitsdiskurses bleiben die notwendigen Innovationen aus, um die Schnittmenge zwischen Umweltschutz, Tierschutz, Verbrauchersicherheit und wirtschaftlichem Erfolg der Unternehmen zu erschließen.

Der folgende Beitrag greift die bisher nur exemplarisch belegte These der (zu) geringen Gesellschaftsorientierung der deutschen Ernährungswirtschaft auf. Im ersten Schritt macht eine Analyse der veränderten agrar- und ernährungspolitischen Debatte deutlich, dass die Abschottung gegenüber der Gesellschaft zukünftig noch weniger Erfolg verspricht (Kapitel 1.1). Der Zwang zur Öffnung gegenüber dem Diskurs mit Kritikern lässt sich auch theoretisch mit Bezug auf die Ergebnisse verschiedener Forschungsrichtungen belegen (Kapitel 1.2). Kapitel 1.3 bringt dann die Ergebnisse einer umfangreichen empirischen Studie, die im Einzelnen die Schwachstellen der Branche belegt. Die Überlegungen führen abschließend (Kapitel 1.4) zu einer Erweiterung der Debatte zur Unternehmenskultur um die Branchen- und Wertschöpfungsperspektive. Das Agribusiness ist ein fast idealtypisches Beispiel für die prägende Wirkung, die von kulturellen Rahmungen einer Wertschöpfungskette auf die einzelnen Akteure ausgehen.

4.1 Herausforderungen der Agrarwende: Entgrenzungen des agrarpolitischen Feldes

Die vielfältigen öffentlichen Diskussionen und Krisenerscheinungen in der Ernährungswirtschaft (BSE, MKS, Vogelgrippe, Schweinepest) haben die latente Schwelle der Aufmerksamkeit für agrarpolitische Themen abgesenkt. Themen wie Tierschutz, Lebensmittelsicherheit und Ernährungspolitik haben sich einen dauerhaft vorderen Platz auf der Agenda der Politik gesichert – außerhalb und häufig in Konkurrenz zur klassischen Agrarpolitik.

Agrarpolitik wurde über Jahrzehnte sowohl auf Bundes- wie auf Landesebene „von Bauern für Bauern“ gemacht. Dabei spielte vor allem die Zweierbeziehung Landwirtschaft – Politik, die auch als Basissystem des Agrarsektors bezeichnet wird, eine besondere Rolle (Henrichsmeyer & Witzke 1994, S. 504). Aus Sicht der neuen Politischen Ökonomie kann die Agrarpolitik vor der BSE-Krise als Erfolg von gut organisierten Interessengruppen charakterisiert werden (Henrichsmeyer & Witzke 1994; Hagedorn 1996; Waskow & Rehaag 2004). Politische Lobbyarbeit wird durch die zu vergebenden Subventionen lukrativ und das Rent Seeking wirkt sich auf einzelbetrieblicher Ebene deutlich positiv aus, wenn je nach Betriebsform gut die Hälfte des landwirtschaftlichen Einkommens durch staatliche Förderung bestimmt wird (OECD 2005, S. 48; DBV 2005, S. 181). Auch für die Ernährungsindustrie ist die Agrarpolitik durch das hohe Ausmaß der EU-rechtlichen Festlegung, z.B. von Außenhandelsregeln und Exporterstattungen, ausgesprochen bedeutsam.

Agrarpolitik war jedoch vor BSE und der proklamierten Agrarwende aufgrund der komplexen Politikstrukturen der EU-Agrarpolitik kaum öffentlich und wenig entscheidend für Nicht-Landwirte bei der Stimmabgabe (Engels et al. 1985: 91, Gerlach et al. 2005). Sie war primär auf landwirtschaftliche Interessen fokussiert, die Integration von Umwelt-, Verbraucher- und Gesundheitspolitik fand nur am Rande statt. Kritische Interessengruppen hatten bei Diskussionen und Entscheidungen über Ernährungs- und Agrarfragen nur eine Außenseiterposition. Die Unterordnung der Ernährungs- unter die Agrarpolitik, wie sie sich über längere Zeit auch in der Benennung der politischen Ressorts niedergeschlagen hat, wurde spätestens mit der Agrarwende unumkehrbar aufgelöst. Letztlich ist der Begriff Agrarwende daher ein Synonym für die gesellschaftlichen und ökonomischen Reaktionen auf weit reichende Veränderungen des ernährungswirtschaftlichen Feldes, die sich aus mehreren Quellen speisen:

Ein erster Gesichtspunkt ist die „Multifunktionelle Landwirtschaft“, ein Begriff, der eine größere Verbreitung im Zuge der Agenda 2000 erhalten hat. Er thematisiert erstmals umfassend die positiven externen Effekte der Landwirtschaft für den ländlichen Raum (Heissenhuber & Lippert 2000, S. 249) und bildet damit zunächst einmal eine neue Legitimitätsgrundlage für Transferzahlungen. Wie „Multifunktionelle Landwirtschaft“ aussieht, wird in den einzelnen Interessengruppen sehr kontrovers diskutiert (Gerlach et al. 2006). Deutlich wird aber, dass Landwirtschaft sich teilweise an außerökonomischen Kriterien orientieren soll, um in den Genuss gesellschaftlicher Förderung (Subventionen) zu gelangen.

Das Thema Fehlernährung wird langfristig an Bedeutung zunehmen, und auch das Agribusiness wird sich mit diesem Gebiet auseinandersetzen müssen. Neben der Forderung, Subventionen verstärkt für die Produktion von gesunden Produkten wie Obst und Gemüse zu zahlen und nicht potenziell ungesunde und umweltpolitisch problematische Produkte wie Fleisch zu subventionieren (Reisch 2006), verdeutlicht die Diskussion um übergewichtige Kinder und Jugendliche die Relevanz des Themas (Reinehr & Wabitsch 2003, S. 758; Kromeyer-Hausschild & Wabitsch 2004, S. 2). Politik und Öffentlichkeit zeigen ein wachsendes Interesse an gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen (Heseker & Schmidt 2000, S. 478 ff.). Dabei wird Unternehmen des Agribusiness eine Teilschuld an diesem Problem gegeben, da versteckte Zucker und Fette sowie spezielle Kommunikationsmaßnahmen für die Zielgruppe Kinder und Jugendliche einen Beitrag am Ernährungsproblem leisten. Aber auch weltweit ist zu beobachten, dass ernährungsbedingte Krankheiten an Relevanz gewinnen. So zeigt sich in Entwicklungs- und Schwellenländern überraschenderweise ein umstandsloser Übergang von der Mangelernährung zu Übergewichtsproblemen (Schmidhuber 2003, S. 32).

Mit dieser stärkeren öffentlichen Beachtung von Landwirtschafts- und Ernährungsthemen gewinnen auch Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) an Bedeutung. Diese NGOs, im Bereich des Agribusiness seien exemplarisch Foodwatch, Greenpeace, BUND, Peta und der NABU genannt, konfrontieren Unternehmen des Agribusiness verstärkt mit zuge-spitzten gesellschaftlichen Ansprüchen. Dabei sind Markenartikler und ihre Zulieferer besonders exponiert. Dies zeigt zum Beispiel eine Aktionsserie von Greenpeace im August 2001, in der auf die Haltungsbedingungen von Puten aufmerksam gemacht werden sollte. Um die Produktionsmethoden zu brandmarken, wurde in Putenställe von Landwirten, die Lieferanten der Firma Heidemark waren, eingebrochen und gefilmt. Mit dem Filmmaterial und Analysen des Trinkwassers, über das Antibiotika verabreicht wurde, versuchte Greenpeace letztlich Unilever und deren Marke „du darfst“ anzugreifen, da Heidemark Hauptlieferant des Putenfleisches war. Heidemark, ein mittelständisches Unternehmen, war mit der medialen Auseinandersetzung, die auch über das Fernsehen ausgetragen wurde, überfordert. Durch eine schnelle und professionelle Reaktion von Unilever mit der Einrichtung eines runden Tisches konnte letztlich ein Agreement erzielt werden. Heidemark versprach verbesserte Aufzuchtbedingungen für einen Teil der Produktion (extensive Tierhaltung), in dem die Besatzdichte der Ställe reduziert wurde und Greenpeace kommuni-

zierte diese Umstellung als Erfolg der Kampagne (Greenpeace 2001, S. 7). Der Fall verdeutlicht die selektive Kampagnenpolitik von NGOs, die Unternehmen der gesamten Kette treffen kann und damit auch bisher weitgehend anonyme Zulieferer erreicht, die nicht auf die modernen Formen gesellschaftlicher Medieneinsetzungen ausgerichtet sind.

Weitere Langfristfolgen werden von der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um die Grüne Gentechnik ausgehen. Die Widersprüche liegen hier nicht nur zwischen Saatgutwirtschaft und Umweltverbänden, sondern ziehen sich quer durch die Landwirtschaft. Die verbreitete Ablehnung in der Bevölkerung bietet einen Resonanzboden für entsprechende Medienkampagnen (Langelüddeke & Deichmann 2004). Bei einer Befragung von Landwirten zur Akzeptanz von GMO-Saatgut wurde deutlich, dass der entscheidende Faktor aus Sicht eines Landwirts die Position der eigenen Familie und des dörflichen Umfeldes ist. Hier deutet sich ein tiefer emotionaler Riss quer durch die Landwirtschaft an, der zur weiteren Politisierung des Feldes beitragen wird (Voss & Spiller 2006).

Zwischenfazit: Dem Agribusiness kommt durch die dargestellten Änderungen verstärkt öffentliche Beachtung zu. Der Einfluss neuer Politikbereiche und externer Anspruchsgruppen ist auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette wahrnehmbar. Die Agrarwende war als Politikimpuls somit keine „Eintagsfliege“, sondern ein Element einer langfristigen Entgrenzung der Agrarpolitik hin zu einer an gesellschaftlichen Zielen ausgerichteten Ernährungspolitik, kombiniert mit einer umfassender angelegten Politik für den ländlichen Raum. Unternehmen des Agribusiness müssen sich auf diese veränderten Rahmenbedingungen und die wachsende Relevanz der Stakeholderkommunikation einstellen.

4.2 Theorien zur gesellschaftlichen Orientierung von Unternehmen

Ein schlichtes Ignorieren der öffentlichen Meinung und wichtiger NGOs wird im Agribusiness aufgrund der genannten Veränderungen immer seltener erfolgreich sein. Wie das Agribusiness mit den skizzierten steigenden gesellschaftlichen Forderungen umgeht, ist bislang nur wenig erforscht. Die vorliegenden Arbeiten beschäftigen sich z.B. mit den Auswirkungen von Lebensmittelkrisen und der Relevanz der Medien (Wildner 2002; Hagenhoff 2003; Kleinschmit & Feindt 2004), der Dynamik und Zeitdauer von Verbraucherreaktionen (Frewer 1998) oder dem Vertrauen der Verbraucher gegenüber verschiedenen Interessengruppen (Piel 2003,

S. 15). Die letztgenannten Arbeiten zeigen, dass kritische Anspruchsgruppen eine hohe Reputation genießen, während den Unternehmen der Agrarwirtschaft von den Konsumenten kaum Vertrauen entgegen gebracht wird. Insgesamt ist ein großer Kontrast zwischen der wachsenden öffentlichen Exponiertheit und der medialen Steuerungsfähigkeit der Ernährungswirtschaft zu vermuten.

Die Aufgeschlossenheit der Unternehmen für den Diskurs mit einer kritischen Öffentlichkeit ist bisher kaum untersucht. Hinweise auf die Anforderungen an Unternehmen in Branchen, die in der gesellschaftlichen Kritik stehen, müssen daher anderen Forschungsrichtungen entnommen werden. Wichtige Anstöße liefert die soziologische Forschung zur Entstehung neuer sozialer Bewegungen (Brand 1982). Neue soziale Bewegungen sind durch eine ambivalente Grundhaltung gegenüber dem systemischen Modernisierungsprozess charakterisiert (Rucht 1994, S. 138ff.). Ihre Wirkung entfalten sie dabei mangels anderer Möglichkeiten durch ihr breites gesellschaftliches Mobilisierungspotential sowie expressive, symbolisch-spektakuläre Aktionsformen (Zühlsdorf 2002, S. 54 ff.). Diese sind zwangsläufig selektiv und damit für Unternehmen in ihrer Wirkung schwer berechenbar. Ein zweiter Grund für die Schwierigkeiten, die Unternehmen des Agribusiness mit sozialen Bewegungen und den aus ihnen hervorgegangenen NGOs haben, sind Vertrauens- und Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher sozialer Milieus. NGOs rekrutieren sich vornehmlich aus großstädtischen und postmateriellen Milieus, während Entscheidungsträger der Ernährungswirtschaft eher konservativen Milieus zugehören.

In den Wirtschaftswissenschaften dominiert aufgrund der Ablehnung normativer Themen die Ausblendung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Parallel zum Mainstream der Forschung haben sich jedoch kritische Ökonomen seit der Gründungsphase von Volks- und Betriebswirtschaftslehre immer wieder dem Thema Gesellschaftsorientierung angenommen (Wieland 1997). In der neueren Literatur lassen sich vier zentrale Forschungslinien identifizieren, von denen zwei der Managementtheorie und zwei der Marketingforschung zuzuordnen sind. In der allgemeinen Managementforschung spiegelt sich Gesellschaftsorientierung in der Debatte um Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility auf der einen und – stärker umsetzungsorientiert – Stakeholdermanagement sowie Strategische Frühaufklärung auf der anderen Seite. Eine ähnliche Zweiteilung in eine grundsätzlich normative Analyse und eine handlungsorientierte Variante findet sich in der Marketing- und Kom-

munikationsforschung mit der Debatte um Social Marketing einerseits und neuen Formen der Public Relations andererseits.

Wichtige Beiträge für die unternehmensethische Debatte gingen von der diskursorientierten Gesellschaftstheorie von Habermas aus (Habermas 1983). Hier wird in normativer Hinsicht eine grundlegende Dialogausrichtung der Unternehmen eingefordert, die sich in vielfältigen demokratischen Verständigungsprozessen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen niederschlagen soll (Ulrich 1998). Die neuere Debatte um Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Citizenship spiegelt dagegen im Kern eine verantwortungsethische Position und betont die Anforderung an Manager, ihre Unternehmenspolitik immer wieder auf ihre globale gesellschaftliche Verträglichkeit zu überprüfen (Saiia & Cyphert 2003; De Geer 2004).

Als prominentes Konzept zur Einbindung gesellschaftlicher Ansprüche in die Unternehmensführung gilt im Allgemeinen der Stakeholderansatz (Freeman 1984). Er wird zumeist erfolgsstrategisch aufgefasst, d.h. Anspruchsgruppen sind soweit zu berücksichtigen, wie von ihnen ein realistisches Drohpotenzial ausgeht (Liebl 1996, 102 f.). Während der Stakeholderansatz aktueurfokussiert vorgeht, richtet sich die Strategische Frühaufklärung (Ansoff 1976) auf Themenlebenszyklen. Hauptkritikpunkt an diesen Ansätzen ist ihre geringe Implementierung in der betrieblichen Praxis, die im auffallenden Kontrast zur Diffusion der Konzepte in der Managementtheorie steht (Zühlsdorf 2002, S. 127 ff.).

Institutionell liegt die Verantwortung für den Umgang mit Anspruchsgruppen im Unternehmen in der Regel bei der Marketing- oder PR-Abteilung. Es verwundert daher nicht, dass sich diese Disziplinen seit längerer Zeit mit der Schnittstelle zur Gesellschaft beschäftigen. Die Marketinglehre tat dies in den 70er Jahren zunächst in Form des Social Marketing (Kotler 1988) bzw. des Human Concept of Marketing (Dawson 1969), indem sie eine Erweiterung des unternehmenspolitischen Zielkatalogs um außerökonomische Gesichtspunkte diskutierte. Seit dieser Zeit sind insbesondere unter verbraucher- und umweltpolitischen Gesichtspunkten eine Vielzahl weiterer Varianten eines gesellschaftsorientierten Marketings (Wiedmann 1993) postuliert worden. In der PR-Forschung findet sich in den 90er Jahren eine ähnliche Diskussion unter dem Begriff der dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit, die insbesondere auf die viel beachteten Arbeiten von Grunig/Hunt (1984) zurückgeht.

Im Gegensatz zu diesen eher abstrakten Diskussionen gibt es in der neueren PR-Theorie Ansätze, die auf eine stärkere praktische Fundierung

unter Einbezug kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse und speziell der Medienforschung setzen. Die Medienforschung hat unter dem Begriff Nachrichtenwert (Galtung & Ruge 1965) und besonders in systemtheoretischen Ansätzen die hohe Selektivität des Mediensystems herausgearbeitet, da immer nur ein sehr kleiner Teil des realen Geschehens Beachtung finden kann (Luhmann 1996). Diese Scheinwerferfunktion macht die Medienberichterstattung insbesondere in Krisensituationen für die Unternehmen unberechenbar, da sie einer spezifischen Eigenlogik folgt. Welche Themen besonders in den Vordergrund rücken und wie sie frühzeitig identifiziert und beeinflusst werden können, ist Gegenstand des Issues-Managements (Liebl 2000). Mit Bezug auf Entwicklungen in der politischen Landschaft wird dabei in den letzten Jahren die besondere Rolle von strategisch konzipierten Themenkampagnen zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung hervorgehoben (Röttger 1997, Zühlsdorf 2002). Besonders NGOs wie Greenpeace haben die Möglichkeiten der Mediengesellschaft in der Auseinandersetzung um öffentliche Aufmerksamkeit frühzeitig aufgegriffen (Hecker 1997).

Die skizzierten Beiträge der unterschiedlichen Forschungsgebiete sind vielfach theoretisch-abstrakter Art oder konzeptionell-managementorientierter Natur. Es finden sich dagegen kaum empirische Arbeiten, die die Möglichkeiten der Unternehmen zur Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Kritikern analysieren. Die wichtigste Ausnahme sind die Arbeiten von Grunig et al. (1984, 1996) zur Verbreitung dialogorientierter PR-Konzepte in amerikanischen Unternehmen und Institutionen. Für den deutschsprachigen Raum untersuchen Haedrich et al. (1983, 1995), Liebl (2000), Bentele & Rutsch (2001), Röttger (2001), Schulz (2001) und Zühlsdorf (2002) den Status Quo der PR-Arbeit und konstatieren einhellig eine Dominanz der operativen Pressearbeit gegenüber einem strategisch ausgerichteten Kampagnenmanagement. Es klafft eine erhebliche Lücke zwischen der Einsicht in die Relevanz eines professionellen Kommunikationsmanagements auf der einen und der auf kurzfristige Pressearbeit sowie Produkt-PR fokussierten und institutionell schwach abgesicherten PR-Abteilung auf der anderen Seite. Die frühzeitige Identifikation von sozio-politischen Themen und der Umgang mit Konflikten und Kritikern im Medienraum ist noch kein selbstverständlicher Bestandteil der Public Relations – auch wenn in Branchen wie der Chemieindustrie bereits erhebliche Lernprozesse stattgefunden haben (Brand et al. 1997, Heine & Mautz 1995).

Die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Studie geht über die vorgestellten Arbeiten hinaus, indem sie ein Modell zur Operationalisierung bzw. Messung der Öffentlichkeitsorientierung entwickelt. Dies ermöglicht einen Vergleich verschiedener Unternehmen oder Branchen in Bezug auf ihre Öffnung gegenüber der Gesellschaft. Im Sinne der Agrarwende geht es um die Frage, ob das Agribusiness als Branche, die besonders im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit steht, ihrerseits (wieder) in der Gesellschaft angekommen ist.

4.3 Gesellschaftliche Ansprüche und reflexive Unternehmenspolitik im Agribusiness

4.3.1 Entwicklung eines Modells zur Messung der Öffentlichkeitsorientierung

Zentrale Aufgabenstellung der Untersuchung ist die empirische Erfassung der Öffentlichkeitsorientierung von Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Es geht um die Frage, ob die Unternehmen den Herausforderungen einer Landwirtschafts- und Ernährungspolitik, die zunehmend aus dem Bereich der Fachpolitik in die Medien rückt, gerecht werden. Der Analyse liegt ein eigens entwickeltes Konzept der Öffentlichkeitsorientierung zu Grunde. Die begriffliche Fassung und konzeptionelle Operationalisierung stützt sich auf den in der internationalen Marketingforschung breit eingeführten Ansatz der Marktorientierung. Diese Forschungsrichtung soll zunächst kurz skizziert werden, bevor darauf aufbauend das eigene Modell erörtert wird.

Unter dem Begriff „Marktorientierung“ (Market Orientation) werden seit Anfang der 90er Jahre in der Marketingforschung Ansätze zur Messung und Steuerung der Umsetzung des Marketing-Konzeptes im Unternehmen verstanden (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990). In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg gibt (Grether 2003, S. 15f.). Es existieren offensichtlich große Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit verschiedener Unternehmen, Marktsignale rechtzeitig wahrzunehmen und in neue Strategien umzusetzen.

Der Terminus der Marktorientierung steht heute übergreifend für eine Kunden- und Wettbewerbsausrichtung. Die Kundenorientierung beinhaltet die Identifizierung bestehender und zukünftiger Kundenbedürfnisse

(Slater & Narver 1998, S. 1001). Diese sollen durch eine außerordentliche Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie Flexibilität in der Leistungserbringung erfüllt werden, wobei die Interaktion mit dem Kunden eine wichtige Rolle spielt. Das Wissen über die Kundenbedürfnisse soll sich durch die Generierung einer unternehmensweiten Marktintelligenz über alle Abteilungen verteilen (Kohli & Jaworski 1990, S. 6). Die Wettbewerbsorientierung richtet ihr Augenmerk auf die Berücksichtigung der Konkurrenzsituation und die Fähigkeit der Unternehmen, adäquat auf Wettbewerbssignale zu reagieren (Narver & Slater 1990, S. 53 ff.).

Marktorientierung manifestiert sich in Aspekten der Unternehmenskultur und des Verhaltens der Unternehmung (Moormann 1995, S. 320). Die kulturelle Perspektive fokussiert dabei auf Grundannahmen, Werte und Verhaltenskodizes des Unternehmens (Grether 2003, S. 54). Dagegen zielt die verhaltensbezogene Perspektive auf die Gewinnung, Verbreitung und Verarbeitung von Marktinformationen ab (Langerak 2003, S. 96). Erforderlich für die Implementierung der Marktorientierung ist schließlich die Verankerung in der Organisation des Unternehmens. Gegenstand der zahlreichen empirischen Forschungsarbeiten zur Marktorientierung ist damit die Identifikation der kulturellen, verhaltensbezogenen und organisationalen Determinanten der Marktorientierung und die Messung ihrer jeweiligen Erfolgswirksamkeit.

Das Konzept der Marktorientierung kann auf die Frage des Umgangs von Unternehmen mit gesellschaftlichen Ansprüchen übertragen werden. Die zunehmende öffentliche Exponiertheit der Unternehmen des Agribusiness begründet, warum die alleinige Ausrichtung an der Erzielung von Kunden- und Wettbewerbsvorteilen kritisch zu überdenken ist (Dyllick 1990, S. 18 f.). Die Ergänzung der Marktorientierung um die Dimension Öffentlichkeit greift diese Leerstelle auf und beschreibt die Ausrichtung eines Unternehmens an den Ansprüchen gesellschaftlicher Stakeholder. Zu diesen Bezugsgruppen zählen auf nicht-staatlicher Ebene vor allem NGOs, die Medien oder auch die allgemeine Öffentlichkeit. Hinzu kommen öffentliche Institutionen. Ihnen gemeinsam ist, dass sie Transaktionen von Gütern und Dienstleistungen in positiver oder negativer Weise durch Unterstützung oder Legitimationsentzug fördern oder behindern können (Berg 2002, S. 12).

Ein öffentlichkeitsorientiertes Unternehmen integriert die Ansprüche dieser Stakeholder in sein internes und externes Handeln. Es öffnet sich für seine Außenwelt und versucht, deren Anliegen frühzeitig zu identifizieren, im Managementprozess zu diskutieren und teils zu integrieren,

teils zu beeinflussen. Dieser Umgang mit gesellschaftlichen Belangen soll zur Legitimation des unternehmerischen Handelns führen, womit größere Chancen der Realisation ökonomischer Zielvorstellungen verbunden sind (Avenarius 2000, S. 19). Zentrale Hypothese ist, dass die gesellschaftliche Legitimation durch eine geeignete Unternehmenskultur und ein entsprechendes Verhalten der Unternehmung gefördert werden kann. Zwei Ziele sind damit verbunden: Handlungsbezogenes Ziel ist der Versuch, Einfluss auf die Rahmenbedingungen öffentlicher Diskussionen zu nehmen. Dazu zählt die Beeinflussung der Medienberichterstattung, der öffentlichen Meinung, der Maßnahmen kritischer Gruppen gegen das Unternehmen und gesetzlicher Bestimmungen. Die Beispiele „Grüne Gentechnik“ und „Käfighaltung bei Legehennen“ zeigen, wie sehr diese Rahmenbedingungen den Erfolg von Unternehmen restringieren können. Gezielte Angriffe von NGOs wie Greenpeace auf bekannte Markenartikler wie Unilever oder führende Handelsunternehmen veranschaulichen, dass die Verwundbarkeit von Großunternehmen an dieser Stelle gezielt von Stakeholdern genutzt wird (Tucker & Melewar 2005). Imagebezogenes Ziel ist die positive Selbstdarstellung des Unternehmens. Ein hoher Bekanntheitsgrad, Glaubwürdigkeit sowie ein positives Image bei marktlichen Partnern (Kunden) sowie bei nicht-marktlichen Akteuren (Journalisten, NGOs, staatliche Institutionen und Politiker, allgemeine Öffentlichkeit) sind im Allgemeinen Voraussetzung für die oben genannten Handlungsziele (Goldsmith et al. 2000).

Die beiden Größen „Einfluss auf Rahmenbedingungen“ und „Image bei Stakeholdern“ bilden damit die Zielgrößen im Modell der Öffentlichkeitsorientierung. Gegenüber diesen Ergebnisgrößen werden fünf übergreifende Dimensionen als potenzielle Determinanten der Öffentlichkeitsorientierung bestimmt, die analog zur Marktorientierung kulturelle und verhaltensbezogene Aspekte berücksichtigen (s. Abbildung 1). Die Einflussfaktoren greifen Überlegungen der Theorien zum gesellschaftsorientierten Management und der PR-Wissenschaft auf (Zerfaß 1996, Zühlendorf 2002):

- Unternehmenskultur: In der Unternehmenskultur sollte eine positive und offene Grundhaltung gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen verwurzelt sein. Die Führungsebene sollte diese Leitmaxime demonstrieren, da sie eine Vorbildfunktion ausübt (Schein 1995, S. 192).
- Ressourcenausstattung: Finanzielle und personelle Mittel sowie Entscheidungskompetenzen gewährleisten die Handlungsfähigkeit der PR-Abteilung im Konfliktfall (Schneidewind 1998, S. 260; Morley 1998).

- PR-Strategie: Zu diesem Komplex zählen systematische Umfeldanalysen, ein offener Umgang mit nicht-marktlichen Anspruchsgruppen, eine strategische Kampagnenplanung sowie ein breit angelegtes PR-Instrumentarium, welches auch Mittel der Public Affairs beinhaltet (Avenarius 2000, S. 298f.).

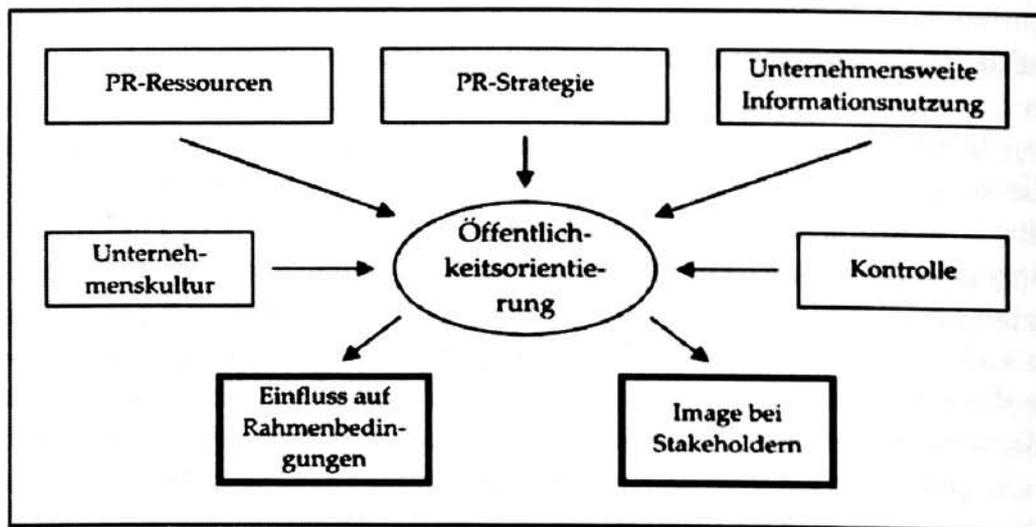


Abbildung 1: Dimensionen der Öffentlichkeitsorientierung

- Informationsnutzung: Das Wissen über das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens und existente sowie latente Themen der öffentlichen Diskussion ist über die PR-Abteilung hinaus im Management zu verbreiten, um die Problemlösungskompetenz zu erweitern.
- Kontrolle: Eine Evaluation der Öffentlichkeitsorientierung in Form von quantitativen und qualitativen Media-Analysen ist hilfreich, um die o. g. Kriterien systematisch zu erfassen (Zerfaß 2004, S. 4 ff.).

4.3.2 Ergebnisse einer Befragung von PR-Managern im Agribusiness

Auf Basis der skizzierten Überlegungen überprüft die folgende empirische Studie den Status quo des Managements gesellschaftlicher Anliegen in der deutschen Ernährungswirtschaft, die auf einer Online-Befragung im Oktober 2004 basiert. Die Studie richtete sich an ca. 850 Unternehmen des gesamten Agribusiness, deren Branchenzugehörigkeit aus Tabelle 1 ersichtlich ist. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte unter Verfügbarkeitsgesichtspunkten (vorhandene Branchendatenbanken, identifizierbare Ansprechpartner), wobei sichergestellt wurde, dass die Top 100 der deutschen Ernährungsindustrie und die jeweils führenden 10 Unternehmen

der übrigen Wertschöpfungsstufen integriert wurden. Zielgruppe waren in allen Unternehmen diejenigen Führungskräfte, die für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich zeichnen, da sie am besten über die Gesellschaftsorientierung des Unternehmens Auskunft geben können. Aus den über 200 Beteiligungen resultierten 106 verwertbare Antwortbögen. Dies entspricht einer effektiven Responserate von ca. 12,5 Prozent. Die Studie ist als damit breit angelegte Sondierungsstudie zu charakterisieren.

Branche	% der Antworten	% der Fälle
Ernährungsindustrie	19,3	66
Lebensmittelgroßhandel	9,2	12,3
Futtermittel	8,5	11,3
Lebensmitteleinzelhandel	7,7	10,4
Gastronomie	6,3	8,5
Agrochemie (inkl. Tierarzneien)	4,2	5,7
Saatgut	4,2	5,7
Ernährungshandwerk	3,5	4,7
Agrartechnik	2,8	3,8
Landhandel	1,4	1,9
Sonstiges (Ergänzungssortiment, Genussmittel, Weinerzeugung usf.)	2,8	3,8

Tabelle 1: Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen

Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen entstammt einer Umsatzgrößenklasse von über 50 Mio. Euro. Damit sind in der Stichprobe Großunternehmen überproportional vertreten. Die Beantwortung des Fragebogens dauerte in der Regel zwischen 10 und 15 Minuten und erfolgte am häufigsten durch Führungskräfte des Marketings (37,3 %), gefolgt von Managern der Bereiche Geschäftsführung und Unternehmenskommunikation/PR (je 26,5 %).

Die politische Initiative zur Agrarwende lag zum Zeitpunkt der Befragung rund drei Jahre zurück. In einem ersten Fragenblock wurden die Unternehmen direkt zu ihrer Einschätzung der politischen Entwicklung und den Auswirkungen auf ausgewählte betriebliche Entscheidungsfelder befragt.

Durch die Agrarwende wird der Druck auf unser Unternehmen größer	Häufigkeit	Prozent der Antworten	Kumulierte Prozente
Lehne voll und ganz ab	4	3,8	3,8
Lehne ab	15	14,3	18,1
Lehne eher ab	26	24,8	42,9
Teils/teils	9	8,6	51,4
Stimme eher zu	23	21,9	73,3
Stimme zu	21	20,0	93,3
Stimme voll und ganz zu	7	6,7	100,0
Durch die Agrarwende muss unser Unternehmen zunehmend transparenter werden	Häufigkeit	Prozent der Antworten	Kumulierte Prozente
Lehne voll und ganz ab	3	2,9	2,9
Lehne ab	12	11,5	14,4
Lehne eher ab	16	15,4	29,8
Teils/teils	23	22,1	51,9
Stimme eher zu	21	20,2	72,1
Stimme zu	18	17,3	89,4
Stimme voll und ganz zu	11	10,6	100,0
Durch die Agrarwende werden Innovationen schwieriger	Häufigkeit	Prozent der Antworten	Kumulierte Prozente
Lehne voll und ganz ab	3	2,9	2,9
Lehne ab	13	12,4	15,2
Lehne eher ab	18	17,1	32,4
Teils/teils	26	24,8	57,1
Stimme eher zu	16	15,2	72,4
Stimme zu	21	20,0	92,4
Stimme voll und ganz zu	8	7,6	100,0

Tabelle 2: Einschätzung der Agrarwende

Die große Streubreite der Antworten zeigt, dass sich die Unternehmen bei der Bewertung der Agrarwende relativ unsicher sind bzw. dass es deutlich unterschiedliche Einschätzungen gibt. Die Antworten sind untereinander hoch korreliert; offensichtlich gibt es Unternehmen, die grundsätzlich ablehnend oder positiv eingestellt sind. Bei den Ablehnern handelt es sich insbesondere um solche Unternehmen, die in der Vergangenheit Probleme mit kritischen Anspruchsgruppen hatten.

4.3.3 Determinanten der Öffentlichkeitsorientierung

Im zweiten Auswertungsschritt werden die in Abbildung 1 skizzierten Komponenten, die im Fragebogen zumeist durch mehrere Variablen – in der Regel in Form siebenstufiger Likert-Skalen – operationalisiert wurden, ausgewertet. Die Fragen beziehen sich auf die Unternehmenskultur, PR-Strategien und die unternehmensweite Informationsnutzung. Erfragt

wurde die Selbsteinschätzung, inwieweit das eigene Unternehmen Einfluss auf den unternehmerischen Rahmen sowie die Politik und auf das Image bei verschiedenen Stakeholdern hat.

Insgesamt haben die teilnehmenden Unternehmen zu mehr als 80 Prozent bereits Erfahrungen mit kritischen Anspruchsgruppen gemacht. Diese sind im Durchschnitt eher negativ verlaufen, was sicherlich zu der eher skeptischen Bewertung der Legitimität gesellschaftlicher Ansprüche führt, wobei beachtliche Standardabweichungen vorliegen. NGOs werden im Durchschnitt als für das Unternehmen nicht so problematisch eingeschätzt. Als größere Bedrohung werden Journalisten wahrgenommen. Diese Einstellungen machen sich auch im Ranking der PR-Zielgruppen bemerkbar, bei dem Journalisten den vordersten Platz einnehmen und kritischen Gruppen die geringste Relevanz zugewiesen wird.

Auf der Ebene der PR-Strategie sieht sich ein Großteil der befragten Unternehmen in der Verantwortung, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen zum Ausgleich zu bringen. Bei der Frage, ob dies dialogorientiert oder konfliktär erfolgen soll, zeigen sich widersprüchliche Ergebnisse. Ein Konfrontationskurs wird zwar überwiegend abgelehnt, der Dialogorientierung wird jedoch auch mehrheitlich nicht zugestimmt, was auf größere Unsicherheiten hinweist.

Das ebenfalls zu diesem Komplex gehörige PR-Instrumentarium wird vor allem durch die Pressearbeit geprägt. Die Beziehungspflege zu strategisch wichtigen Akteuren der Öffentlichkeit (Vertreter der Medien, Wissenschaft etc.) wird ebenfalls als sehr bedeutsam eingeschätzt. Eine mittlere Position nimmt das politische Lobbying ein, wogegen Maßnahmen gegenüber kritischen Anspruchsgruppen eine stark untergeordnete Rolle spielen. Wenig Beachtung findet auch die in der PR-Theorie verstärkt geforderte themenorientierte Kampagnenarbeit (Röttger 1997; Zühlsdorf 2002). Es zeigt sich, dass vor allem diejenigen Unternehmen weniger Gebrauch von den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten machen, die öffentlichen Anspruchsgruppen geringe Bedeutung zumessen und dafür in ihrer Kommunikation stark auf Kunden fokussiert sind.

Im Zuge öffentlicher Auseinandersetzungen ist auch die Krisen-PR ein unabdingbares Element der strategischen Öffentlichkeitsarbeit. 10 Prozent der befragten Unternehmen besitzen allerdings kein Krisen-PR-Konzept, und nur ca. ein Drittel der Unternehmen schätzt das eigene Konzept in der Selbsteinstufung als gut (28,3 %) bzw. sehr gut (2,8 %) ein. Die Qualität des Krisen-PR-Konzeptes korreliert positiv mit der wahrgenommenen Bedeutung kritischer Gruppen.

Hinsichtlich des internen Umgangs mit PR-Issues zeigt sich ein geteiltes Bild. Die abteilungsübergreifende Weiterleitung von Informationen ist durch auffallend hohe Standardabweichungen gekennzeichnet. Mehr Zustimmung erhält das Statement zur gemeinsamen Beratung über Problemlösungen. Das Informationsmanagement ist in denjenigen Unternehmen ausgeprägter, die kritische Gruppen als bedeutend für ihre PR-Arbeit ansehen und eine Dialogorientierung anstreben.

Die Ressourcenausstattung der Öffentlichkeitsarbeit zeigt ausgeprägte Schwachstellen. Auffällig ist vor allem die mangelnde institutionelle Einordnung der Public Relations in die Unternehmenshierarchie. Nur gut ein Drittel der Unternehmen verfügen über eine eigene PR-Abteilung, welche zu 71,8 Prozent in Stabsfunktion tätig ist. Sie verfügt in mehr als der Hälfte der Fälle nur über Beratungs- und Empfehlungsrechte auf ihrem Arbeitsgebiet. Ein Mittelwertvergleich zeigt jedoch, dass PR-Abteilungen mit eigenen Entscheidungsbefugnissen signifikant erfolgreicher Einfluss auf die öffentliche Meinung sowie das Image bei Journalisten und staatlichen Institutionen/Politikern nehmen können.

Die fragile institutionelle Verankerung der PR schlägt sich auch in der Budgetverantwortung nieder. Auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) ordnen 52,5 Prozent der Unternehmen ihr eigenes PR-Budget niedriger als das von Vergleichsunternehmen ein. 17,5 Prozent halten ihr Budget für ungefähr gleich hoch und nur 20 Prozent für höher. Hier deutet sich die tendenziell unterschätzte Relevanz der Public Relations in der Ernährungswirtschaft an.

Als letzte Determinante wurde die Evaluation der PR-Arbeit untersucht. Unternehmen, die ihre PR-Arbeit einem systematischen Controlling zuführen, schätzen sich selbst auch als erfolgreicher bei der Beeinflussung der Medienberichterstattung ein. Gleiches gilt für das Image bei Journalisten. Unternehmen, die komplexere Instrumente einsetzen (z.B. Medienresonanzanalysen), geben außerdem einen größeren Einfluss auf die öffentliche Meinung und auf Maßnahmen von NGOs an.

4.3.4 Defizite in der Öffentlichkeitsorientierung der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Zielrichtung einer ausgeprägten Öffentlichkeitsorientierung ist aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ein stärker dialogischer Verlauf der Debatte um die Zukunft der Ernährungswirtschaft. Aus einzelbetrieblicher Sicht geht es daneben um eine Erweiterung des Handlungsspielraums und die Verbesserung des Unternehmensimages. Hier ergab sich ein teils erwar-

tetes, teils überraschendes Bild. Auf dem Gebiet der Rahmenbedingungen schätzen die Befragungsteilnehmer ihr Einflusspotential im Bereich gesetzlicher Regelungen am geringsten ein, obwohl sie politisch durchaus aktiv sind. Ebenfalls ein eher geringer Einfluss wird auf Maßnahmen kritischer Gruppen und die öffentliche Meinung vermutet.

Dagegen wird der Wirkungsgrad der PR-Arbeit bei der Einflussnahme auf die Medienberichterstattung sehr optimistisch bewertet. Die Ergebnisse belegen ein weiteres Mal die geringe Beachtung kritischer Anspruchsgruppen in der Öffentlichkeitsarbeit. Dies schlägt sich darüber hinaus auch im Bereich des Unternehmensimages nieder. In Relation zu einer insgesamt recht positiven Einschätzung des Ansehens bei Politikern und der allgemeinen Öffentlichkeit wird das Image bei NGOs deutlich skeptischer beurteilt. Die dargestellten Ergebnisse werden in beachtlichem Maße durch betriebsstrukturelle Merkmale beeinflusst:

- Je umsatzstärker ein Unternehmen ist, desto bedeutender sind Journalisten, kritische Gruppen und staatliche Institutionen/Politiker für die PR-Arbeit. Die Abwehr von Ansprüchen und ein Konfrontationskurs werden in gleichem Maße abgelehnt. Darüber hinaus ist die Krisen-PR in größeren Unternehmen besser verankert.
- Die Bedeutung von Journalisten und der lokalen Öffentlichkeit korreliert positiv mit dem Anteil von Markenprodukten im Unternehmen. Auch haben Markenartikler bessere Erfahrungen mit kritischen Gruppen gemacht und sind diesen gegenüber positiver eingestellt. Im Ergebnis zeigt sich ein größerer Einfluss auf die Medienberichterstattung sowie ein besseres Image bei Journalisten und in der allgemeinen Öffentlichkeit. Hersteller, die als Handelsmarkenproduzenten für die großen Unternehmen des Lebensmittelhandels Waren herstellen und damit dem Verbraucher gegenüber anonym auftreten, sind deutlich stärker auf die Abwehr gesellschaftlicher Ansprüche ausgerichtet. Dieses Ergebnis erklärt, warum sich bestimmte Branchen der Ernährungswirtschaft wie z.B. die Fleischindustrie, die im wesentlichen Handelsmarken und anonyme Produkte produzieren, besonders schwer mit der kritischen Öffentlichkeit tun. Die Fleischwirtschaft, die im Mittelpunkt der Agrarwende stand, ist offensichtlich zu wenig verbrauchernah und hat wenig Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Ansprüche entwickelt.
- In eine ähnliche Richtung zeigen auch die Vergleiche entlang der Wertschöpfungskette. Unternehmen, die in der Kette der Landwirtschaft vorgelagert sind (Agrarchemie, Saatgut und Futtermittel),

haben aus ihrer Sicht deutlich häufiger negative Erfahrungen mit kritischen Anspruchsgruppen gemacht. Vermutlich deshalb werden diese auch eher als bedrohliche Gegner eingestuft, die mit unfairen Mitteln kämpfen. Gleichzeitig findet sich auch gegenüber Journalisten eine negativere Grundhaltung. Die Führungsebene dieser Unternehmen beschäftigt sich allerdings stärker mit politischen Themen (Lobbyismus). Die politische Aktivität zeigt sich auch darin, dass in den Unternehmen des vorgelagerten Sektors die Wirtschaftsverbände eine größere Bedeutung für die PR-Arbeit haben, was tendenziell ebenfalls auf eine Abwehrhaltung hindeutet. Auf der Erfolgsebene wird vermutlich wegen des größeren politischen Engagements ein höherer Einfluss auf politische Rahmenbedingungen angegeben. Das Image in der allgemeinen Öffentlichkeit und bei kritischen Gruppen fällt jedoch im Vergleich zum nachgelagerten Bereich schlechter aus. Die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (insbesondere Ernährungsindustrie) sind demgegenüber spürbar öffentlichkeitsnäher und weniger ausschließlich auf die Agrarpolitik fixiert.

Zwischenfazit: Die statistische Auswertung liefert aufschlussreiche Ergebnisse in Bezug auf die Öffentlichkeitsorientierung der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Es zeigt sich branchenspezifisch eine große Bandbreite und damit ein uneinheitliches Bild der Ausprägung kultureller und verhaltensbezogener Merkmale. Insgesamt lassen sich deutliche Defizite in der unternehmenskulturellen Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen und dem damit verknüpften Unternehmenshandeln konstatieren. Kritische Gruppen werden bisher kaum als Bedrohung für die Unternehmenspolitik gewertet und demnach auch selten in die Öffentlichkeitsarbeit integriert. Anders verhält es sich mit Journalisten. Hier werden eher Gefahrenpotenziale vermutet und dementsprechend auch der Fokus der Öffentlichkeitsarbeit auf die Medien gelegt.

4.3.5 Erfolgsdeterminante: „Integration kritischer Anspruchsgruppen“

Im nächsten Schritt wurde der Datensatz einer weiterführenden Analyse zur Ergebnisverdichtung und Ursachenanalyse (Faktoren- und Regressionsanalyse) unterzogen. Ergebnis ist das in Abbildung 2 skizzierte modifizierte Modell der Öffentlichkeitsorientierung.

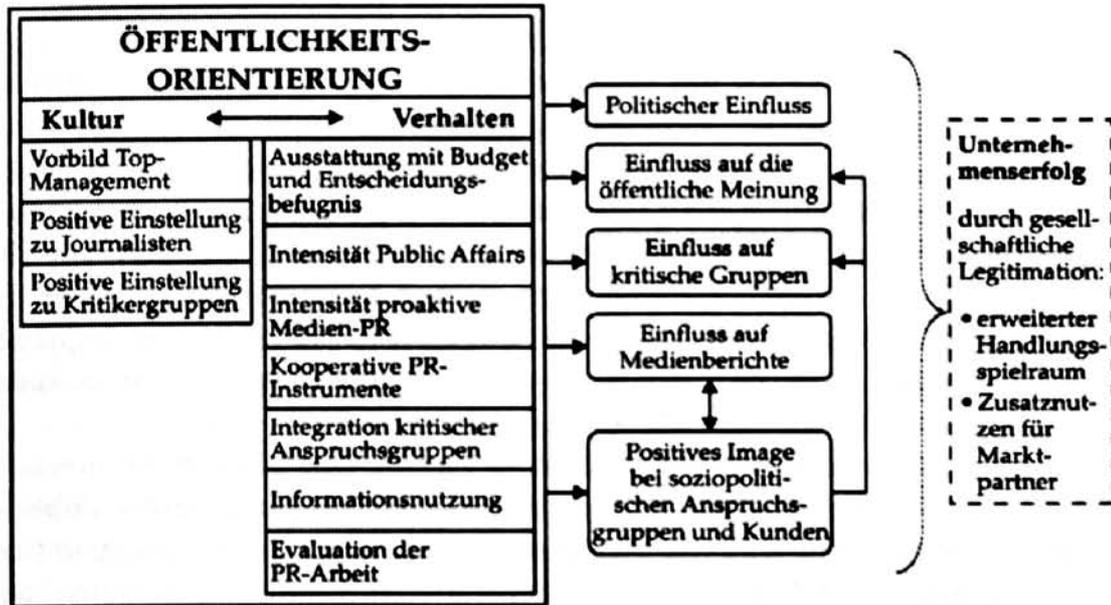


Abbildung 2: Modifiziertes Gesamtmodell der Öffentlichkeitsorientierung

Öffentlichkeitsorientiert sind Unternehmen, in denen die Führungskräfte selbst gesellschaftliche Diskurse ernst nehmen und in denen eine positive Einstellung gegenüber Journalisten und Kritikergruppen vorherrscht. Neben diesen unternehmenskulturellen Faktoren spielen auf der Verhaltenzebene eine adäquate Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit mit Budgets und Entscheidungsbefugnissen sowie der Einsatz offener und proaktiver Strategien und Instrumente (Public Affairs, Medienarbeit, Kooperative PR usw.) eine Rolle.

Demnach kristallisieren sich für eine öffentlichkeitsorientierte Unternehmenskultur drei zentrale Erfolgsfaktoren heraus: Dazu zählt die Vorbildfunktion der Führungsebene, die positive Einstellung gegenüber Journalisten und der offene Umgang mit Kritikergruppen (v. a. NGOs). Hinsichtlich des Verhaltens der Unternehmung bestätigt sich die Wichtigkeit der Ressourcenausstattung der PR-Abteilung. Darüber hinaus sind im Bereich der PR-Politik die Public Affairs, eine offene und proaktive Medien-PR, kooperative PR-Instrumente und vor allem die Integration kritischer Anspruchsgruppen in die PR-Arbeit von zentralem Einfluss. Daneben sind ein ausgereiftes Informationsmanagement sowie die systematische Kontrolle der Maßnahmen von Nutzen.

Berechnet man mittels einer Regressionsanalyse, welche Elemente besonders wichtig für den Einfluss auf Politik, öffentliche Meinung, Medien

und Kritikergruppen sowie auf das Image bei verschiedenen Anspruchsgruppen sind, lassen sich eindeutige Ergebnisse herauslesen.

Besonders wichtig für das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit und für dessen Fähigkeiten, den gesellschaftlichen Diskurs zu beeinflussen, ist der Faktor „Integration kritischer Anspruchsgruppen“. Offensichtlich haben Unternehmen, die sich mit Umwelt-, Verbraucher- und Tierschützern offensiv und proaktiv auseinandersetzen, damit positive Erfahrungen gemacht. Umgekehrt erleben Unternehmen, die hier in der Selbsteinschätzung ein geringeres Engagement angeben, Journalisten und Kritikergruppen eher als unberechenbare Gegner, mit denen kein Diskurs möglich ist.

Unternehmen, die erfolgreich Einfluss auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen ausüben können, zeichnen sich durch ein ausgebautes Public-Affairs-Management aus, was sich auch im Verhalten der Führungskräfte und der internen Kommunikationsintensität zeigt. Ihnen ist zugleich die Integration kritischer Stakeholdergruppen besonders wichtig. Der letztgenannte Punkt ist ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor für die Beeinflussung der öffentlichen Meinung und die Maßnahmen kritischer Anspruchsgruppen. Hinzu kommt in beiden Fällen der Faktor Informationsnutzung, welcher Fragen zum abteilungsübergreifenden Informationstransfer sowie der gemeinsamen Auswertung enthält. Außerdem ist ersichtlich, dass sich eine skeptische Einstellung gegenüber Journalisten auf die Beeinflussung der öffentlichen Meinung negativ auswirkt. Als positiv für die Medienberichterstattung erweist sich die proaktive Medien-PR und ein großzügiges PR-Budget.

Neben den signifikanten Einflussfaktoren der Rahmenbedingungen wurden auch die des Unternehmensimages ermittelt. Hier zeigt sich der große Einfluss der kulturellen Komponente und abermals der offenen und proaktiven Medien-PR. Die Medienberichterstattung ist damit stark imagewirksam, was u. a. als ein Beleg für die Funktionsweise des Medienmechanismus angesehen werden kann.

Insgesamt verdeutlicht das Regressionsmodell die ausgesprochen große Bedeutung kritischer Anspruchsgruppen nicht nur für das Image bei den NGOs selbst, sondern für alle Felder der öffentlichen Auseinandersetzung. Spätestens mit der Friedens- und Umweltbewegung der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts haben sich soziale Bewegungen als wichtige politische Kraft in allen westlichen Demokratien etabliert (Neidhardt & Rucht 1993, Take 2002). Ihre Vernachlässigung führt nach den Ergebnissen

der Analyse ganz eindeutig zu einem geringeren Einfluss auf die verschiedenen Arenen des gesellschaftlichen Diskurses.

Das Resultat der Regressionsanalyse mit der hohen Bedeutung kritischer Anspruchsgruppen überrascht, weil die meisten Unternehmen bei der Frage nach der Relevanz verschiedener Stakeholder für ihre Unternehmenspolitik die NGOs besonders niedrig eingestuft haben. Kritische Anspruchsgruppen werden deutlich unterschätzt und belegen im Zielgruppenranking der PR-Arbeit den letzten Platz. Eine Integration dieser Gruppen in die PR-Arbeit ist nur in wenigen Unternehmen gegeben. Die Regressionsanalyse hat im Ergebnis jedoch offensichtlich gemacht, dass die Unternehmen, die hier abweichend von der Mehrzahl der PR-Manager aktiver handeln und den Dialog mit NGOs suchen, hinsichtlich der gesellschaftsorientierten Öffentlichkeitsarbeit erfolgreicher sind.

Mit Bezug auf die untersuchte Branche Agribusiness kann das Resultat auch als Ergebnis einer unzureichenden Öffnung vieler Unternehmen gegenüber der Gesellschaft interpretiert werden. Insbesondere in den konsumfernen Bereichen der Wertschöpfungskette zeigt sich eine deutlich stärkere Skepsis gegenüber NGOs. Möglicherweise deuten sich hier auch kulturelle Differenzen in der Gesellschaft zwischen dem eher städtisch-postmateriell geprägten Teil der Bevölkerung und der eher ländlich-konservativen Agrarwirtschaft an. Als wichtiger Faktor für den Erfolg der Medien- und Imagebeeinflussung erweist sich erwartungsgemäß der offene und proaktive Umgang mit Journalisten. Auch hier schneiden konsumnahe Markenartikler besser ab als die marktferneren Unternehmen der Fleischwirtschaft. Insgesamt wird damit eine Herausforderung für das PR-Management vieler Unternehmen deutlich, die weniger instrumenteller als vielmehr unternehmenskultureller Natur ist.¹

4.4 Aufbruch aus der Wagenburg: Der notwendige Kulturwandel im Agribusiness

Die Agrar- und Ernährungspolitik, lange Zeit ein von der Öffentlichkeit eher wenig beachtetes Feld brancheninterner Aushandlungsprozesse, wird zum Gegenstand medialer Auseinandersetzungen. Auf diese Auseinandersetzung ist die Wertschöpfungskette der Ernährungswirtschaft, von der Produktion der Inputgüter der Landwirtschaft (Agrarchemikalien, Futtermittel) über die Ernährungsindustrie bis zum Lebensmitteleinzelhandel, nur schlecht vorbereitet. Das Agribusiness verfügt nur über begrenzte Er-

fahrungen im Umgang mit kritischen Journalisten, Kampagnen orientierten Stakeholdern und einer aus ihrer Sicht schwierig zu kalkulierenden öffentlichen Meinung. Die Befragung zeigt zwar, dass mit dem Grad der Konsumnähe die Aufgeschlossenheit für den Umgang mit gesellschaftlichen Ansprüchen steigt. Insgesamt entwirft die Studie allerdings das Bild einer Branche, die in weiten Teilen Schwierigkeiten im Umgang mit einer Gesellschaft hat, die sich in einem Kernbereich des täglichen Lebens, der Ernährung, neuen Herausforderungen gegenüber sieht und die deshalb die klassische Eingrenzung der Agrarpolitik aufbricht.

Die ablehnende Rezeption der Agrarwende und der eher geringe Stellenwert, der branchenexternen Stakeholdern eingeräumt wird, verweist auf die spezifische Ausprägung der Branchenkultur in der Ernährungswirtschaft. Durch die Fixierung des Agrarbereichs auf Rent Seeking, bedingt durch den hohen Anteil der Subventionen für die Landwirte und der Marktregulierungen für die Industrie, hat sich eine Tradition des Lobbyismus, aber eine geringe direkte Interaktion mit anderen Anspruchsgruppen der Gesellschaft herausgebildet.

Diese kulturelle Verankerung der Öffentlichkeitsferne ist entlang der Supply Chain unterschiedlich ausgeprägt. Im Lebensmittelhandel sind Unternehmen wie Aldi und Lidl zu nennen, die grundsätzlich jeden Kontakt mit der Öffentlichkeit meiden. In der Ernährungsindustrie ist zwischen den markt- und kundennahen Markenartiklern und den eher produktionsorientierten Rohwaren- oder Handelsmarkenherstellern zu unterscheiden, letztere weisen ebenfalls eine geringe Öffentlichkeitsorientierung auf. Besonders in Branchen wie der Fleischwirtschaft, in denen es de facto fast keine Marken gibt, suchen nur sehr wenige Unternehmen den direkten Kontakt mit Stakeholdern. Die Landwirtschaft selber bzw. ihre Verbände sind – nicht zuletzt im Hinblick auf die jeweils relevanten sozialen Milieus – relativ weit von den großstädtisch geprägten postmateriellen Milieus entfernt. In der Vorleistungsindustrie gibt es deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen wie z.B. dem Saatgutproduzenten KWS, der seit mehreren Jahren einen Gentechnikdiskurs pflegt, und Anbietern wie Monsanto, die ganz bewusst konfrontativ und gesprächsabgeneigt in solche Auseinandersetzungen gehen und auf die normative Kraft des Faktischen setzen. Die Agrarchemie hat über die Mutterkonzerne sicherlich zum Teil an den Lernerfahrungen der gesamten Chemie partizipiert.

Insgesamt aber spiegelt der Umgang mit der Agrarwende die geringe Wahrnehmung der Branche für die Ansprüche von Stakeholdern. Die in

Deutschland ausgeprägte Spaltung in Bio- und konventionelle Wirtschaft und das über Jahre hinweg praktizierte Abschotten (beider Seiten) hat dazu wesentlich beigetragen. Die Agrarwende mit ihrer Öffnung der politischen Entscheidungsarenen, mit der latenten Aufmerksamkeitssteigerung der Medien und dem Bedeutungszuwachs verschiedener Stakeholder wird langfristige Folgen für das Selbstbild einer Branche haben, die sich in den letzten Jahrzehnten zu weit vom gesellschaftlichen Diskurs entfernt hat. Die vorgestellte Studie zeigt, dass Unternehmen, die aktiver und offener agieren, erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Eine stärkere Dialogorientierung ist daher nicht nur wichtig für die Gesellschaft, sondern liegt auch im Eigeninteresse der Unternehmen.

Ein entsprechender Ausbau der Öffentlichkeitsorientierung muss auf der unternehmenskulturellen wie der Verhaltensebene ansetzen. Ein Kulturwandel hin zu einem proaktiven Umgang mit Kritikern und Journalisten wird durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung einzuleiten sein, die die Sensibilität der Führungskräfte für die gesellschaftlichen Dimensionen betrieblichen Handelns erhöhen. Auf der Verhaltensebene geht es um eine stärkere institutionelle Fundierung der gesellschaftsorientierten PR, z. B. durch eine hierarchische Aufwertung der damit befassten Mitarbeiter.

Der Erfolg der Agrarwende wird damit langfristig davon beeinflusst, inwieweit die Politik auf eine Öffnung der Agrarwirtschaft gegenüber ihren Kritikern hinwirkt oder ob die zum Teil heute wieder vorfindbaren Strukturen der klassischen Klientelpolitik der Branche die trügerische Sicherheit vermitteln, in Abgrenzung zum gesellschaftlichen Diskurs wirtschaften zu können. Der Verlauf neuerer kontroverser Themen wie zum Beispiel die Akzeptanz der Bio-Energiewirtschaft (Beispiel: Getreideverbrennung, Geruchsbelästigungen) demonstrieren, dass die Agrarwende das Ziel einer Öffnung des Agribusiness gegenüber der Gesellschaft noch nicht hinreichend erreicht hat.

6

Achleitner, P. M. 1985. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, Bern, Stuttgart: Haupt Verlag.

Ansoff, H. I. 1976. Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, S. 129–152.

- Avenarius, H.** 2000. Public Relations: die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2., überarb. Aufl., Darmstadt: Primus.
- Benstele, G. & Rutsch, D.** 2001. Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 141–160.
- Berg, N.** 2003. Public Affairs Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Multinationalen Unternehmungen, Wiesbaden: Gabler.
- Brand, K.-W.** 1982. Neue soziale Bewegungen. Entstehung, Funktion und Perspektive neuer Protestpotentiale. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dawson, L. M.** 1969. The Human Concept: New Philosophy for Business. In: Business Horizons 12 (6), S. 29–38.
- DBV (Hrsg.)** (2005): Situationsbericht 2004: Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Bonn: Deutscher Bauernverband.
- De Geer, H.** 2004. Business and Society. In: Zsolnai, L. (Hrsg.): Ethics in the Economy: Handbook of Business Ethics, Oxford et al.: Peter Lang, S. 59–80.
- Dyllick, T.** 1990. Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Engels, W. (Hrsg.)** 1985. Verordnete Verschwendung? Für eine neue Agrarordnung in Europa, Stuttgart: Poller Verlag.
- Freeman, F. E.** 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing Inc.
- Frewer, L.** 1998. Methodological approaches to assessing risk perceptions associated with food-related hazards. In: Risk Analysis 18 (1). S. 95–102.
- Galtung, J. & Ruge, M. H.** 1965. The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus crisis in Four Norwegian Newspapers. In: Journal of Peace Research, 2 (1). S. 64–91.
- Gerlach, S., Kropp, C., Spiller, A. & Ulmer, H.** 2005. Die Agrarwende – Neustrukturierung eines Politikfeldes. In: Brand, K.-W (Hrsg.), Von der Agrarwende zur Konsumwende? Die Kettenperspektive. Ergebnisband 2. München: oekom, S. 37–62
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A. & Newell, S. J.** 2000. The Influence of Corporate Credibility on Consumers Attitudes and Purchase Intent. In: Corporate Reputation Review 3 (4), S. 304–318.
- Greenpeace (Hrsg.)** 2001. Jahresrückblick 2001, Hamburg.
- Grether, M.** 2003. Marktorientierung durch das Internet – Ein wissensorientierter Ansatz für Unternehmen, Wiesbaden: DUV.
- Grunig, J. E. & Hunt, T.** 1984. Managing Public Relations, Fort Worth u. a.
- Grunig, J. E.** 1996. Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, G., Günther, H. & Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin: Vistas, S. 199–228.
- Habermas, J.** 1983. Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: ders.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 53–125.
- Haedrich, G. & Kreilkamp, E.** 1983. Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen. In: Die Betriebswirtschaft 43 (3), S. 431–443.

- Haedrich, G., Jenner T., Olavarria, M. & Possekel, S.** 1995. Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen im Jahre 1993. In: *Die Betriebswirtschaft* 55 (5). S. 615–626.
- Hagedorn, K.** 1996. Institutioneller Wandel und politische Ökonomie von Landwirtschaft und Agrarpolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von Günther Schmitt. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Hagenhoff, V.** 2003. Analyse der Printmedien-Berichterstattung und deren Einfluss auf die Bevölkerungsmeinung: Eine Fallstudie der Rinderkrankheit BSE 1990–2001, Hamburg: Kovac.
- Hecker, S.** 1997. Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen: Der Fall Shell und Brent Spar, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heissenhuber, A. & Lippert, C.** 2000. Multifunktionalität und Wettbewerbsverzerrungen, in: *Agrarwirtschaft*, 49. Jg., Heft 7, S. 249–252.
- Henrichsmeyer, W. & Witzke, H. P.** 1994. Agrarpolitik, Teil 2: Bewertung und Willensbildung, Stuttgart: Ulmer Verlag.
- Heseker, H. & Schmidt, A.** (2000): Epidemiology of obesity, in: *Therapeutische Umschau-Revue therapeutique* 2000, 57. Jg., Heft 8, S. 478–481.
- Kleinschmit, D. & Feindt, P. H.** 2004. Verursacher, Opfer und Helfer: BSE und Agrarpolitik in deutschen Zeitungen. In: *Neue Soziale Bewegungen* 17 (3), S. 93–98.
- Kohli, A. & Jaworski, B. J.** 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. In: *Journal of Marketing* 54 (2), S. 1–18.
- Kotler, P.** 1988. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th ed., Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
- Kromeyer-Hauschild, K. & Wabitsch, M.** 2004. Aktuelle Sicht der Prävalenz und Epidemiologie von Übergewicht und Adipositas bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland. Arbeitsgemeinschaft Adipositas im Kindes- und Jugendalter (AGA) der Deutschen Gesellschaft für Kinderheilkunde und Jugendmedizin (DGKJ). [http://www.a-g-a.de/aga_content.html, Abrufdatum: 01.03.2006].
- Langelüddeke, P. & Deichmann T.** (2004): Was Konsumenten wollen müssen. [<http://www.novo-magazin.de/71/novo7124.htm>, Abrufdatum 02.12.2005].
- Langerak, F.** 2003. The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. In: *Journal of Strategic Marketing* 11 (2). S. 93–115.
- Liebl, F.** 1996. *Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholders*, München, Wien: Oldenbourg.
- Liebl, F.** 2000. *Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues*, München: Gerling-Akad.-Verlag.
- Luhmann, N.** 1996. *Die Realität der Massenmedien*, 2. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moormann, C.** 1995. Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. In: *Journal of Marketing Research* 32 (3), S. 318–335.
- Morley, M.** 1998. Corporate Communications: A Benchmark Study of the Current State of the Art and Practice. In: *Corporate Reputation Review* 2 (1), S. 78–86.
- Narver, J. C. & Slater, S. F.** 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. In: *Journal of Marketing* 54 (4), S. 20–35.
- OECD** 2005. *Multifunctionality. Towards an Analytical Framework*. Paris: OECD

- Piel, E.** 2003. Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen – Landwirte in der Gesellschaft: Analysen, Erfahrungen, Perspektiven*, Frankfurt am Main, DLG-Verlag.
- Reinehr, T. & Wabitsch, M.** 2003. Strukturierte Erfassung der Therapieangebote für adipöse Kinder und Jugendliche, in: *Monatsschrift Kinderheilkunde*, 151. Jg., Heft 7, S. 757 bis 761.
- Reisch, L.** 2006. Food Chain Politik – Elemente einer strategischen Neuorientierung der Agrarpolitik, erscheint in: *Agrarwirtschaft*.
- Röttger, U.** (Hrsg.) 1997. PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U.** 2001. Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? In: Röttger, U. (Hrsg.): *Issues Management*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 11–40.
- Saia, D. H. & Cyphert, D.** 2003. The Public Discourse of the Corporate Citizen. In: *Corporate Reputation Review* 6 (1), S. 47–57.
- Schein, E. H.** 1995. Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Schmidhuber, J.** 2003. The outlook for long-term changes in food consumption pattern: Concerns and policy options, Paper Prepared for the FAO Scientific Workshop on Globalization of the Food System: Impacts on Food Security and Nutrition, FAO, Rome, October 8-10, 2003. [<http://www.fao.org/es/ESD/Schmidhuberdiets.pdf>, Abrufdatum: 10.03.2006].
- Schneidewind, U.** 1998. Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Schulz, J.** 2001. Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. In: Röttger, U. (Hrsg.): *Issues Management*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 217–234.
- Slater, S. F. & Narver, J. C.** 1998. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. In: *Strategic Management Journal* 19, S. 1001–1006.
- Tucker, L. & Melewar, T. C.** 2005. Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism. In: *Corporate Reputation Review* 7 (4), S. 377–387.
- Ulrich, P.** 1998. Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 2. Aufl., Bern, Stuttgart & Wien: Haupt-Verlag.
- Voss, J. & Spiller, A.** 2006. Akzeptanz gentechnisch veränderten Saatguts in der deutschen Landwirtschaft, Diskussionsbeitrag des Instituts für Agrarökonomie der Georg-August-Universität Göttingen, in Vorbereitung.
- Waskow, F. & Rehaag, R. unter Mitarbeit von E. Barlösius** 2004. Ernährungspolitik nach der BSE-Krise - ein Politikfeld in Transformation. Diskussionspapier 6 des SÖF-Projekts „Ernährungswende“. Frankfurt a. M.
- Wiedmann, K. - P.** 1993. Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart: M & P.
- Wieland, J.** 1997. Die langen Wellen des institutionalistischen Wandels – Ökonomische Theorie und Theorie der Gesellschaft. In: Held, M. (Hrsg.): *Normative Grundfragen der Ökonomik: Folgen für die Theoriebildung*, Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag, S. 238–261.
- Wildner, S.** 2002. Der Einfluss der BSE-Berichterstattung auf die Nachfrage nach Fleisch und Fisch. In: *Berichte über Landwirtschaft* 80 (1), S. 40–52.

- Zerfaß, A.** 1996. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zerfaß, A.** 2004. Die Corporate Communication Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? [<http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf>; 29.06.2004].
- Zühlsdorf, A.** 2002. Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und Kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

¹ Ein persönliches Fallbeispiel soll das Ergebnis der Studie noch einmal verdeutlichen: Bei der Leitmesse der deutschen Agrarwirtschaft im Bereich der Fleischproduktion, der EuroTier in Hannover, erlebte der Verfasser als Referent auf einer Diskussionsveranstaltung der Verbraucherzentralen zur Tierhaltung, dass diese von der gesamten Branche ignoriert wurde. Ausnahme war die Geschäftsleitung des Unternehmens Wiesenhof. Dass der einzige Markenartikler der Fleischwirtschaft sich der Kritik stellt, verdeutlicht die stärkere Relevanz des Faktors Öffentlichkeitsorientierung für die markt- und kundennäheren Unternehmen. Die weit überwiegende Mehrzahl der Unternehmen sah offensichtlich keine Veranlassung, sich den Herausforderungen von Kritikern zu stellen und zog den parallel dazu stattfindenden brancheninternen Austausch vor.