

**Band 4**  
Reihe: Agrarökonomie

**HERAUSGEBER**  
Achim Spiller und Ludwig Theuvsen

Justus Böhm, Friederike Albersmeier und Achim Spiller (Hrsg.)

## **Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit**



## **Corporate Social Responsibility im Agribusiness**

Matthias Heyder, Ludwig Theuvsen



## 1 Problemstellung

Aufgrund einer Reihe von Krisen und Skandalen, mit denen das Agribusiness in den vergangenen Jahren konfrontiert war, sind die in dieser Branche tätigen Unternehmen besonders in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt (Jansen/Vellema 2004). Auffällig ist hierbei, dass oftmals eine große Diskrepanz zwischen den häufig romantisch verklärten Vorstellungen der Bevölkerung von der Landwirtschaft und der landwirtschaftlichen Realität besteht (Bruhn 2003). Aufgrund einer generellen Unzufriedenheit von Teilen der Bevölkerung mit der Industrialisierung der Landwirtschaft und der gesamten Lebensmittelkette sind das Agribusiness und die Ernährungsindustrie Gegenstand zahlreicher gesellschaftlicher Debatten geworden (Jansen/Vellema 2004).

Gesellschaftliche Ansprüche und Kritik an Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche werden aufgrund vielfach guter Kontakte von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie Greenpeace oder Foodwatch zu den Medien häufig öffentlichkeitswirksam platziert (Gerlach 2006). Infolgedessen ist die Öffentlichkeit als Ganzes für die Nahrungsmittelproduktion sensibilisiert worden, wodurch insbesondere das Risikobewusstsein der Konsumenten zugenommen hat (Haddock 2005; Albersmeier/Spiller/Jäckel 2008). Weiterhin wurden individuelle Skandale einiger Unternehmen in generalisierender Weise öffentlich aufgearbeitet, was teilweise negative Auswirkungen auf das ganze Agribusiness hatte. Fakt ist: Durch Skandale einzelner Unternehmen kann die Legitimität und Reputation der ganzen Food Chain beginnend bei den Produzenten von Vorleistungen für die Landwirtschaft über die Landwirtschaft und die nachgelagerten Stufen der Verarbeitung bis hin zum Handel in Mitleidenschaft gezogen werden. Gesellschaftliche Legitimität wird in diesem Zusammenhang als eine Ressource angesehen, die für das langfristige Bestehen der Unternehmen essenziell ist (Palazzo/Scherer 2006).

Aus diesem Grund ist es für die Unternehmen und Verbände im Agribusiness lohnenswert, sich verstärkt proaktiv mit Ansprüchen der Öffentlichkeit an die Lebensmittelproduktion und an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung insgesamt zu befassen. Zum Bereich der Stakeholder-Beziehungen im Agribusiness existieren bisher jedoch kaum Forschungsarbeiten (Grunert et al. 2005), obwohl die Relevanz der Berücksichtigung bestimmter gesellschaftli-

cher Forderungen etwa im Bereich des Tierschutzes, der Nahrungsmittelsicherheit oder der Verwendung von GVO in den Strategien der Unternehmen der Ernährungsbranche unbestritten hoch ist (Boston et al. 2004). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird mit der Frage, ob das Konzept der unternehmerischen Verantwortung respektive Corporate Social Responsibility (CSR) einen Beitrag zur Sicherung der Legitimität unternehmerischer Handlungen leistet (Hiss 2006; Müller/Seuring 2007), ein aktueller Trend in der wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen. Die Beschäftigung mit CSR nimmt nicht nur im akademischen Bereich (Heyder/Theuvsen 2008), sondern auch in den Unternehmensaktivitäten im Agribusiness zu, was sich an der steigenden Anzahl von Unternehmen ablesen lässt, die entweder CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte herausgeben oder sich auf anderem Wege als besonders verantwortlich handelnde Unternehmen präsentieren.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags erfolgt zunächst eine Systematisierung bestehender Konfliktlinien zwischen Unternehmen des Agribusiness und der Gesellschaft. Es schließen sich eine theoretische Annäherung an das Konzept der CSR sowie ausgewählte Beispiele für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im Agribusiness an, bevor auf Basis einer Literaturanalyse aufgezeigt wird, welche zentralen Kräfte hinter den wechselseitigen Beziehungen zwischen CSR-Strategie, Legitimität, Reputation und Unternehmenserfolg stecken und welche Handlungsempfehlungen sich hieraus ableiten lassen. Der Beitrag endet mit Implikationen für das Management der Agrar- und Ernährungswirtschaft und zeigt, wo die Unternehmen ansetzen können, um im Sinne einer nachhaltig orientierten Unternehmensführung ihre gesellschaftliche Legitimität und Unternehmensreputation langfristig zu sichern.

## **2 Das Agribusiness im Fokus der Öffentlichkeit**

Kritik wird an annähernd jeder Stufe der Lebensmittelkette aus verschiedenen Gründen geäußert. Es sind vor allem negative Externalitäten der Lebensmittelerzeugung sowie ethische und moralische Bedenken, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden. Mit Blick auf die Landwirtschaft werden traditionelle (z. B. die Haltungsbedingungen in der Tierproduktion) genauso wie neue Produktionstechnologien (z. B. die Auswirkungen der Bioenergie auf die Nahrungsmittelpreise) debattiert. Auch die vormals weiße Weste der ökologischen Landwirtschaft, die sich aufgrund zahlreicher Vorbehalte in der Bevölkerung gegen die Lebensmittelproduktion im Aufwind befindet (Jansen/Vellema 2004), wurde zwischenzeitlich u. a. durch

die Entdeckung von Nitrofen, eines in Deutschland seit Jahren verbotenen Pflanzenschutzmittels, in Biogetreide nachhaltig befleckt (Piel 2003).

Wesentlich stärker als die Landwirte, die bei Verbrauchern über einen verhältnismäßig guten Ruf verfügen, befinden sich jedoch die der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Unternehmen des Agribusiness im Fokus kritischer Stakeholder und NGOs, deren Einflusskapazität insgesamt stark zugenommen hat (Gerlach 2006). Ohne einen vollständigen Überblick über alle Konfliktfelder geben zu wollen, sind hier einige besonders heikle Bereiche aufzuführen. Beispielsweise werden die Produzenten landwirtschaftlicher Inputs wie die Pflanzenschutzmittel- und Düngemittelindustrie für eine systematische Umweltkontamination verantwortlich gemacht (Jansen/Vellema 2004). Auch Saatgutunternehmen werden für ihr Engagement im Bereich der Biotechnologie kritisiert, da die Verwendung von GVO zu Nahrungszwecken von der Bevölkerungsmehrheit in der EU anders als z. B. in Nordamerika unter ethischen Gesichtspunkten als verwerflich betrachtet wird (Becker 1999). Für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft sind hauptsächlich Gesundheits- (Schäfer Elinder et al. 2006) und Nachhaltigkeitsthemen von steigender Bedeutung. Darüber hinaus haben verschiedene Vorkommnisse wie Korruption, schwarze Kassen, mangelhafte Corporate Governance und schlechte Arbeitsbedingungen in arbeitsintensiven Branchen wie der Schlachtbranche oder auch der Gammelfleischskandal zu erheblichen Vertrauensverlusten auf Konsumentenebene geführt (Spiller et al. 2005).

Insgesamt ist aus den oben aufgeführten sowie zahlreichen weiteren Gründen eine genauere Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmen des Agribusiness einerseits sowie der Gesellschaft andererseits notwendig.

### **3 Corporate Social Responsibility: Begriffsklärung**

Mangels einschlägiger agrarökonomischer Publikationen wird häufig auf die allgemeine Managementliteratur zurückgegriffen, wenn die Beziehungen zwischen Agribusiness und Gesellschaft analysiert werden. Es sind vor allem der marktbasierter Ansatz aus der Industrieökonomik (Drucker 1954; Kohli/Jaworski 1990; Dreher 1994) und neo-institutionalistische Theorien (Scott 1987; Oliver 1988; DiMaggio/Powell 1991), die in diesem Zusammenhang herangezogen werden. In jüngerer Vergangenheit wurde vor allem aus dem neoinstitutionalisti-

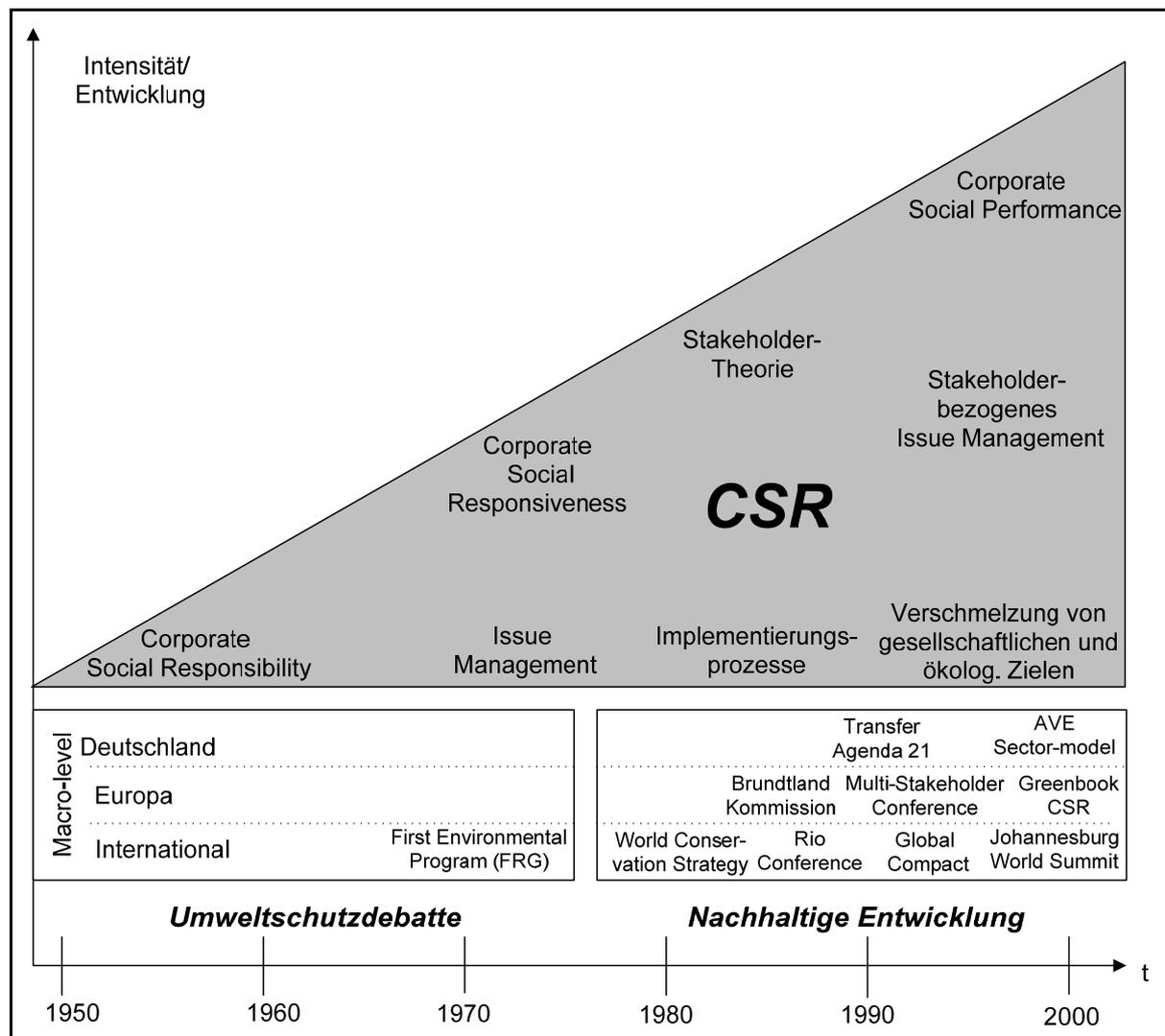
schem Blickwinkel CSR als Konzept zur Sicherung der Legitimität wirtschaftlicher Aktivität – in anderen Worten: der „license to operate“ – diskutiert (Hiss 2006; Müller/Seuring 2007). Obgleich mittlerweile eine Reihe von Veröffentlichungen zu CSR existieren (de Bakker et al. 2005) und CSR-Strategien verstärkt auch in den Unternehmen Einzug halten, besteht noch immer Unsicherheit bezüglich der genauen Definition des Begriffs (Dahlsrud 2006). Carroll (1999) beispielsweise konnte 25 verschiedene Definitionen von CSR in der Literatur nachweisen. Im Englischen werden häufig verwandte Begriffe wie Corporate Citizenship, Accountability oder Good Corporate Governance synonym verwendet (Hiss 2006). Im Deutschen finden sich Begriffe wie gesellschaftliche oder unternehmerische Verantwortung eines Unternehmens, doch wird ähnlich wie bei anderen ökonomischen Fachbegriffen meist auf die englischsprachige Bezeichnung CSR zurückgegriffen. Da gewisse Überschneidungen des CSR-Konzeptes mit z. B. demjenigen der Nachhaltigkeit bzw. der *Sustainability* bestehen, bietet sich der Blick auf die Rezeptionsgeschichte des CSR-Konzeptes an.

Der CSR-Gedanke entwickelte sich seit den 1950er Jahren zunächst unter dem Einfluss der Umweltschutzdebatte, bis ab den späten 1970er Jahren verstärkt Gedanken der nachhaltigen Entwicklung einfließen. Seit diesem Zeitpunkt entwickelten sich verschiedene Ansätze wie etwa die Stakeholder-Theorie, die dem CSR-Konzept im weiteren Sinne zugeordnet werden können (Abbildung 1).

Aufgrund der Vielzahl konvergierender CSR-Ansätze wurde von der Europäische Kommission im Rahmen eines Multistakeholder-Forums zu CSR versucht, eine einheitliche Definition zu schaffen. Nach Auffassung der EU versteht man unter CSR ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre wechselseitigen Beziehungen mit Stakeholdern zu integrieren (Europäische Kommission 2001). In sehr ähnlicher Weise definiert das World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) CSR als ein Konzept, das die Integration sozialer und ökologischer Werte in die Kernaktivitäten eines Unternehmens und das gemeinsame Engagement mit Stakeholdern für das Gemeinwohl umfasst (WBCSD 2002). Die aufgeführten Definitionen besitzen den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu anderen CSR-Definitionen Umweltschutzaspekte mit einbeziehen. Da diese für das Agribusiness von fundamentaler Bedeutung sind, liegt diesem Beitrag ein Konzept zugrunde, nach welchem CSR die Verantwortung

eines Unternehmens für die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Umwelt, die Arbeitnehmer sowie die Gesellschaft umfasst.

Abbildung 1: Historische Entwicklung des CSR-Konzepts



Quelle: Eigene Darstellung nach Münstermann 2007

Weiterhin ist trotz ihres gelegentlich synonymen Gebrauchs eine klare Abgrenzung der Begriffe CSR und Corporate Citizenship sinnvoll. Mittlerweile hat sich der Ansatz durchgesetzt, wonach Corporate Citizenship lediglich einen Teilbereich von CSR darstellt (Dubielzig/Schaltegger 2005a). Folgt man dem etablierten Modell von Carroll (1998), so beinhaltet CSR die Komponenten der (a) ökonomischen, (b) legalen, (c) ethischen und (d) philanthropischen Verantwortung.

Ein Unternehmen handelt demnach *ökonomisch verantwortungsvoll*, wenn es gesellschaftlich gewünschte Güter und Dienstleistungen erstellt und zu fairen Preisen anbietet. Durch den Verkauf dieser Produkte sichert das Unternehmen Beschäftigung und trägt zum gesellschaftlichen Wohlstand bei. Dies hat jedoch im Einklang mit Recht und Gesetz stattzufinden (*gesetzliche Verantwortung*). *Ethische Verantwortung* schließt die Übereinstimmung mit sozialen Regeln und Werten ein, selbst dann, wenn diese nicht rechtlich kodifiziert sind. Gesellschaftliche Normen bestimmen als Spielregeln das Verhalten von Unternehmen oftmals mehr als Gesetze. Verantwortliches Handeln in diesen drei Bereichen ist gleichbedeutend mit dem Handeln innerhalb des Rahmens gesellschaftlicher Normen, Werte und Erwartungen zur Erlangung von Legitimität (Oliver 1996). Demgegenüber steht *philanthropische Verantwortung*, die inhaltlich dem Corporate Citizenship-Konzept entspricht, für nicht eigennutzorientierte Handlungen von Unternehmen, beispielsweise im Wohltätigkeitsbereich. In den USA wird dies häufig als *corporate giving* oder *giving back to society* bezeichnet, weil die Gesellschaft erst den Erfolg des Unternehmens ermöglicht hat (Dubielzig/Schaltegger 2005b).

Zur Verdeutlichung der verschiedenen Komponenten der CSR soll an dieser Stelle das in Abbildung 2 wiedergegebene CSR-Modell dienen, welches auf dem Modell von Carroll basiert und die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Bei der sogenannten *Triple Bottom Line* handelt es sich um ein Konzept, welches ökonomische, ökologische und soziale Leistungen eines Unternehmens in Einklang zu bringen versucht (Elkington 1994; Loew et al.: 2004). Im weiteren Verlauf des Beitrags wird gezeigt, dass dies ein wesentliches Erfolgskriterium von CSR ist. Seine Erfüllung kann dazu beitragen, dass CSR in eine Win-Win-Situation für das Unternehmen sowie die Gesellschaft mündet (Habisch 2003).

Ob ein Unternehmen eine CSR-Strategie verfolgen soll oder nicht und wie diese ausgestaltet sein soll, wird je nach gewählter theoretischer Perspektive sehr unterschiedlich gesehen. Nach neoklassischer Ansicht bestehen die einzigen sozialen Verantwortungsbereiche von Unternehmen in der Bereitstellung von Beschäftigung und Steuern (Friedman 1970). Das berühmteste Beispiel für diese Perspektive ist das durch die Finanzkrise stark in Misskredit gebrachte Prinzip der Maximierung des Shareholder-Value, so dass die Berücksichtigung anderer theoretischer Strömungen angebracht ist. In stärker verhaltenswissenschaftlich geprägten Theorieansätzen wird CSR aus einer Perspektive betrachtet, die auch politische Aspekte und nicht ökonomische Einflussgrößen auf das Managementverhalten berücksichtigt. Die Befürworter

von CSR sind der Auffassung, dass es im eigenen Interesse von Unternehmen ist, verschiedene Formen von CSR zu realisieren. Die potenziell positiven Effekte schließen ihrer Ansicht nach eine gesteigerte Reputation, mehr Arbeitnehmerloyalität und die Erreichung von Legitimität in Gesellschaft, Politik und Belegschaft ein, Wirkungen, die über die im neoklassischen Ansatz dominierende kurzfristige Gewinnmaximierung hinausgehen. Eine dritte theoretische Strömung ist ein ethisch-moralischer Ansatz, der auf soziale Erwartungen, die an Unternehmen gerichtet werden, anspielt. Mit gesellschaftlicher Legitimität versehene Unternehmen erfüllen demnach soziale Erwartungen in einer Weise, die als Erfüllung des „gesellschaftlichen Vertrages“ betrachtet werden kann (Moir 2001).

Abbildung 2: Das CSR-Haus



Das Hauptziel der vorliegenden Studie ist die Beantwortung der Frage, ob die Verfolgung von CSR-Strategien für Unternehmen des Agribusiness eine Erfolg versprechende Möglichkeit ist, die Reputation des Unternehmens nachhaltig zu steigern bzw. es gegen Kampagnen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen zu immunisieren. Diese Fragestellung weist enge Bezüge zur neoinstitutionalistischen Sicht auf CSR auf.

#### **4 Corporate Social Responsibility im Agribusiness**

Mittlerweile hat das CSR-Konzept auch in die unternehmerische Praxis der Agrar- und Ernährungswirtschaft Einzug gehalten. Es ist unmöglich, an dieser Stelle alle bestehenden und sich entwickelnden Aktivitäten der Unternehmen darzustellen. Einzelne prägnante Beispiele aus der Ernährungsindustrie finden sich im Internet auf der Homepage der von BDA und BDI gemeinsam initiierten CSR Germany Kampagne. So fühlt sich die Alfred Ritter GmbH & Co. KG dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen durch umweltschonendes Handeln verpflichtet, während das Süßwarenunternehmen Wrigley GmbH durch seine Tätigkeit als Hauptsponsor der Initiative „Jugend denkt Zukunft“ besonderes Augenmerk auf die Förderung und Bildung von Jugendlichen legt. Ein eher regionaler Schwerpunkt wird bei der Develey Senf und Feinkost GmbH verfolgt. Das Unternehmen verpflichtet sich, bewusst und verantwortungsvoll mit seinen Mitarbeitern und der Welt umzugehen, und engagiert sich besonders in den Bereichen Arbeitsklima und regionale Kinder- und Jugendförderung sowie durch Implementierung des umfassenden Umweltmanagementsystems DIN ISO 14001 für den Umweltschutz. Kraft Foods Deutschland GmbH als einer der weltweit führenden Lebensmittelhersteller bekennt sich in verschiedenen Bereichen des Kerngeschäfts des Unternehmens zur gesellschaftlichen Verantwortung. Dazu gehören die Förderung eines ausgewogenen Lebensstils, ein nachhaltiger Kaffeeanbau und Umweltschutz (CSR Germany 2009).

Bemerkenswert ist, dass sich auch Unternehmen in Branchen der Ernährungswirtschaft, die in der Vergangenheit besonders durch – z.T. hausgemachte – Skandale heimgesucht wurden, z. B. die Schlachtbranche, im Bereich CSR positionieren. Beispielsweise hat sich das Unternehmen Westfleisch unter der Bezeichnung „Qualitätspartnerschaft Westfleisch“ ein neues Leitbild mit den Zielen Qualität, Partnerschaft und Fairness gegeben, deren Erreichung über das Zertifizierungsunternehmen SGS Germany überprüft wird (Westfleisch 2009).

Darüber hinaus existieren inzwischen Zertifizierungssysteme, die die Dokumentation von Nachhaltigkeit und der Einhaltung sozialer Standards zum Ziel haben und in Form von Labels auch auf Endprodukten zu finden sind. Exemplarisch werden unter Rückgriff auf [csr-food.com](http://csr-food.com) im Folgenden Transfair, der Marine Stewardship Council und die Rainforest Alliance, die im Lebensmittelbereich eine gewisse Verbreitung gefunden haben, näher beschrieben.

#### **4.1 TransFair**

Das TransFair-Logo auf Lebensmitteln des gemeinnützigen Vereins TransFair e.V. wird von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren z. B. aus den Bereichen Entwicklungspolitik, Kirche und Verbraucherschutz getragen und zielt auf einen fairen Handel mit Produzenten in Entwicklungsländern und damit vor allem auf Verbesserung der Lebensbedingungen von Kleinbauern und Plantagenarbeitern ab. TransFair handelt nicht selbst mit Waren, sondern vergibt das Recht zur Nutzung des Fairtrade-Siegels an Händler, Verarbeiter und Importeure, die sich in einem Lizenzvertrag mit TransFair e.V. zur Einhaltung der Kriterien des fairen Handels verpflichtet haben. Die Angaben der Lizenznehmer werden mittels eines standardisierten Systems der Zertifizierungsgesellschaft FLO-CERT GmbH geprüft und jährlich durch unabhängige Wirtschaftsprüfer kontrolliert; zudem finden stichprobenartige Kontrollen statt. Lizenznehmer und Produzenten melden regelmäßig ihre Verkaufsabschlüsse mit fair gehandelten Produkten an TransFair e.V. und FLO-CERT, wo die Angaben abgeglichen werden. Bio-Produkte werden zusätzlich auf Einhaltung der Kriterien der EG-Öko-Verordnung überprüft.

Kriterien des fairen Handels sind:

- Direkter Handel mit den Produzentengruppen unter Ausschluss von Zwischenhändlern
- Zahlung von Mindestpreisen, die i. d. R. über dem Weltmarktniveau liegen
- Zahlung von Prämien zur Finanzierung von Projekten (z. B. Bildung und Infrastruktur)
- Vorfinanzierung
- Langfristige Lieferbeziehungen
- Zahlung fairer Löhne
- Transparente, demokratische Strukturen in Verwaltung und Management
- Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit
- Folgende ökologische Mindeststandards sind einzuhalten:
  - Schutz des Wassers und der dazugehörigen Fauna
  - Schutz von Wäldern und natürlichen Vegetationsgebieten

- Diversifizierung der Landwirtschaft und Erosionsschutz
- Beschränkter Einsatz von Pflanzenschutzmitteln
- Verbot von gentechnischen Veränderungen
- Abfallentsorgung, Wasserrecycling und Energiesparen

Insgesamt sind rund 508 Bauernkooperativen und Plantagen, die rund 1.000.000 Bauern und Arbeiter repräsentieren, in 58 Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas in den fairen Handel eingebunden. Im Jahre 2007 stammten 65 % der Transfair-Produkte aus ökologischem Anbau.

#### ***4.2 Marine Stewardship Council***

Beim Marine Stewardship Council handelt es sich um eine international tätige, gemeinnützige Organisation, die sich aus Vertretern von Industrie, Handel, Fischwirtschaft, Wissenschaft und Umweltverbänden zusammensetzt. Ziele sind die Vermeidung der Überfischung und Erschöpfung der Fischbestände sowie der Erhalt des Ökosystems Meer, dessen biologische Vielfalt und Produktivität nicht gefährdet werden sollen. Die Zertifizierung der Fischereiernehmer erfolgt durch vom Marine Stewardship Council akkreditierte, unabhängige Zertifizierungsorganisationen. Laufende Kontrollen auf Einhaltung der Kriterien finden einmal pro Jahr statt. Die Zertifizierungsorganisationen selbst werden durch den Council kontrolliert.

Kriterien des Marine Stewardship Council sind:

- Implementierung eines Fischerei-Management-Systems
- Einhaltung der internationalen und nationalen Gesetze und Richtlinien
- Nachhaltige Ressourcennutzung
- Wirtschaften auf der Basis festgelegter institutioneller sowie betrieblicher Standards

### 4.3 *Rainforest Alliance*

Die Rainforest Alliance mit Sitz in New York ist eine der größten Organisationen im Bereich der Nachhaltigkeit und hat sich zum Ziel gesetzt, die biologische Vielfalt und nachhaltige Lebensbedingungen durch Veränderung der Landnutzung sowie des Verhaltens von Unternehmen und Konsumenten zu erhalten. Zertifiziert werden nachhaltige Landwirtschaft, nachhaltige Forstwirtschaft und nachhaltiger Tourismus. Die SAN (Netzwerk der nachhaltigen Landwirtschaft) vergibt das Rainforest Alliance-Zertifikat ausschließlich an landwirtschaftliche Produzenten, nicht an Unternehmen. Diese dürfen dann ihre Produkte mit dem grünen Rainforest Alliance Frosch kennzeichnen. Auf eine intensive Prüfung des Betriebs und die Zertifizierung folgen regelmäßige Kontrollen durch die Rainforest Alliance. Außerdem werden unangekündigte Kontrollen durch das SAN durchgeführt. Betriebe müssen eine dauerhaft positive Entwicklung zeigen, um die Zertifizierung behalten zu können.

Kriterien der Rainforest Alliance sind:

- Reduktion des Einsatzes chemischer Pflanzenschutzmittel
- Erhaltung des Ökosystems
- Verbot des Anbaus gentechnisch veränderter Früchte
- Schutz von wilden Tieren und Wasserläufen
- Verbot der Diskriminierung am Arbeitsplatz und bei der Einstellung von Beschäftigten
- Verbot der Anstellung von Kindern unter 15 Jahren

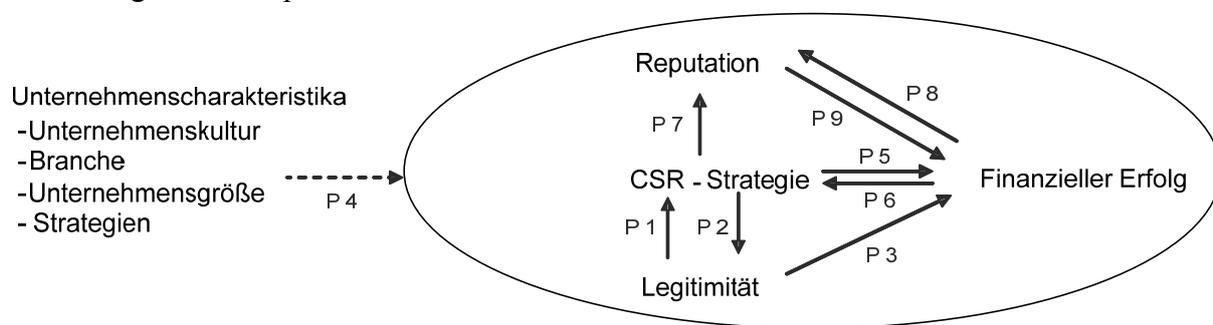
Seit dem Jahr 2000 sind alle Chiquita-Plantagen in Lateinamerika mit dem Rainforest Alliance-Zertifikat ausgezeichnet. Im Februar 2006 waren nahezu 2.000 km<sup>2</sup> Land und mehr als 4.500 landwirtschaftliche Betriebe und Kooperationen in 12 Ländern zertifiziert.

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass sich immer mehr Unternehmen im Bereich des Agribusiness an CSR-Prinzipien orientieren, entsprechende Instrumente und Managementsysteme einführen, Produktlabel und Standards nutzen und darüber entsprechend kommunizieren. Welche Beziehungen im Einzelnen zwischen CSR, Legitimität, Reputation und finanziellem Unternehmenserfolg bestehen, soll im Folgenden analysiert werden.

## 5 CSR, Legitimität, Reputation und Unternehmenserfolg

Auf Basis eines kontingenztheoretischen Modells von Barnett (2007) und einer umfangreichen Literaturanalyse wurde ein konzeptioneller Rahmen zum Zusammenhang von Unternehmenscharakteristika, CSR-Strategie sowie Reputation, Legitimität und finanziellem Unternehmenserfolg entwickelt (Abbildung 3). Das Modell fokussiert nur Effekte, die CSR-Strategien direkt oder indirekt über die Reputation und die Legitimität auf den Unternehmenserfolg haben; andere Einflüsse auf die Performance von Unternehmen bleiben ausgeklammert.

Abbildung 3: Konzeptioneller Rahmen



### 5.1 Gewinnung von Legitimität durch CSR

Es ist das zentrale Problem einer Organisation, ihre Ziele, Strukturen und Prozesse gesellschaftlich zu legitimieren (Parsons 1956). Legitimität wird subjektiv wahrgenommen und Handlungen oder Institutionen im Wege sozialer Konstruktionsprozesse zugeschrieben (Berger/Luckman 1966). Für das Überleben einer Organisation ist Legitimität essenziell, da sie eine Bedingung für den kontinuierlichen Ressourcenzufluss ist und die nachhaltige Unterstützung einer Organisation durch zentrale Stakeholder sicherstellt (Parsons 1960; Pfeffer/Salancik 1978). Personen oder Institutionen, die Legitimität verlieren, haben Schwierigkeiten im Rahmen sozialer Austauschprozesse, weil ihre Partner das Vertrauen in die Einhaltung sozialer Regeln verloren haben (Palazzo/Scherer 2006). Aus diesen Gründen sind Unternehmen auf eine qualifizierte Akzeptanz durch die Öffentlichkeit, die über das schiefe Hinnehmen unternehmerischen Handelns, das im schlimmsten Fall gesellschaftlich unerwünschte Resultate hervorbringen kann, angewiesen. Im Besonderen bedeutet dies, dass Institutionen ihre „gesellschaftliche Betriebslizenz“ nur unter der Bedingung erhalten, nicht illegitim zu handeln (Suchanek 2004).

Handlungen sind legitimiert, wenn diese in einem sozialen System von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen als angemessen und richtig angesehen werden (Suchman 1995). Eine Organisation wird legitimiert, wenn sie sozial akzeptable Ziele in einer sozial akzeptablen Weise verfolgt (Ashforth/Gibbs 1990). Insgesamt bedeutet dies, dass Unternehmen zwangsläufig gesellschaftliche Erwartungen erfüllen müssen, ohne deren Stimmigkeit auf irgendeine Weise zu überprüfen (Scott/Meyer 1994). Türk (2004) weist darauf hin, dass die Wertorientierung einer Organisation auf allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten basieren muss. Aus diesem Grund ist die Übernahme gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung ein zentraler Forschungsschwerpunkt im marktorientierten Management (Münstermann 2007). In jüngerer Vergangenheit wurde diskutiert, inwiefern CSR ein Konzept darstellen könne, um Unternehmensaktivitäten zu legitimieren, da Unternehmen immer häufiger gezwungen sind, ihre Aktivitäten im direkten Disput mit Stakeholdern legitimieren zu lassen. Mit anderen Worten: Bestehende Konfliktlinien zwingen das Management, die Unternehmensziele an die Interessen der gesellschaftlichen Umwelt anzupassen (Zerfaß/Scherer 1993).

Generell existieren verschiedene Formen der gesellschaftlichen Legitimität von Organisationen; nach Suchman (1995) kann zwischen pragmatischer, kognitiver und moralischer Legitimität unterschieden werden.

*Pragmatische Legitimität* schreiben eigennutzorientierte Stakeholder einem Unternehmen so lange zu, wie sie von den Aktivitäten des Unternehmens profitieren, z. B. in Form von Arbeitsentgelten oder Dividenden, an den Endverbraucher weitergegebenen Kosteneinsparungen oder der Teilhabe am allgemeinen Wohlstand einer Volkswirtschaft. Bewährte Konzepte, um die wichtigsten Stakeholder oder die weitere Öffentlichkeit eines Unternehmens im Sinne der Sicherstellung pragmatischer Legitimität zu beeinflussen, sind ein Stakeholder- sowie ein instrumentelles PR-Management (Palazzo/Scherer 2006).

*Kognitive Legitimität* entsteht, wenn eine Gesellschaft ein Unternehmen und dessen Output als notwendig und unvermeidbar erachtet. Da sie eher im Unterbewusstsein existiert, ist es für Unternehmen schwierig, die entsprechenden Wahrnehmungen zu beeinflussen (Oliver 1991). Kognitive Legitimität kann aber erreicht werden durch die Orientierung des Unternehmens an bestimmten Rollen, deren Übernahme durch die Gesellschaft erwartet wird (Scott 1995).

*Moralische Legitimität* bezieht sich auf ethisch-moralische Urteile über den Output und die Verfahren eines Unternehmens. Da moralische Legitimität das Resultat öffentlicher Diskussionen ist, sollten sich Unternehmen aktiv an diesen gesellschaftlichen Prozessen der Urteilsbildung beteiligen (Suchman 1995).

Bisher konzentrieren sich die Diskussionen über CSR meist auf die pragmatische und die kognitive Legitimität, jedoch kommt aus verschiedenen Gründen wie der Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten, die zum Engagement in unterschiedlichen Gesellschaften, Kulturen und Wirtschaftssystemen führt, der moralischen Legitimierung künftig ein höherer Stellenwert zu (Palazzo/Scherer 2006).

Je mehr Unternehmen im Fokus kritischer Stakeholder-Gruppen und der Öffentlichkeit stehen, desto eher sind sie gezwungen, Maßnahmen zwecks Wiedererlangung gesellschaftlicher Legitimität durchzuführen. Insbesondere eine Anpassung der Unternehmensaktivitäten an gesellschaftliche Erwartungen hinsichtlich der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme bietet großes Potenzial, um das Unternehmen und dessen Handlungen nachhaltig zu legitimieren. Nichtsdestotrotz müssen die CSR-Maßnahmen hinreichend ausgearbeitet sein und von der Gesellschaft als glaubwürdig erachtet werden, da anderenfalls die Unternehmen Gefahr laufen, noch stärker in die öffentliche Kritik zu geraten (Palazzo/Richter 2005). Eine verbesserte Legitimität schafft die Basis für einen langfristig höheren Erfolg, da z. B. das Risiko, Ziel von Protestaktionen, Konsumentenboykotts oder Kampagnen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen zu werden, abnimmt (Hiss 2006). Die folgenden Kernaussagen fassen die Beziehungen zwischen CSR und Legitimität sowie Legitimität und finanziellem Unternehmenserfolg zusammen:

*P 1: Es kann für Unternehmen mit einer schlechten Legitimität erfolgversprechend sein, die Bestrebungen im Bereich CSR zu intensivieren.*

*P 2: Die Implementierung von CSR-Strategien kann die Legitimität von Unternehmen und Produktionsprozessen verbessern.*

*P 3: Je besser die Legitimität eines Unternehmens ist, umso größer ist dessen langfristiger finanzieller Erfolg.*

## ***5.2 Einflüsse der Unternehmenscharakteristika auf CSR-Strategien***

Die Ausgestaltung von CSR-Strategien unterliegt dem Einfluss von Unternehmensmerkmalen. In diesem Zusammenhang sind u. a. die Verankerungstiefe von CSR innerhalb des allgemeinen Managementsystems sowie die Unternehmens- und die Wettbewerbsstrategie zu nennen. Mit Blick auf die Wettbewerbsstrategie ist festzuhalten, dass besonders Unternehmen mit differenzierten Produkten durch Aktionen kritischer Stakeholder bedroht sind und sich daher intensiver mit CSR auseinandersetzen werden (Hiss 2005). Andererseits bietet eine Differenzierung über CSR besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) große Chancen (Halbes et al. 2005). Gleichwohl werden KMU andere und vermutlich kostengünstigere CSR-Instrumente auswählen als große multinationale Konzerne. Auch werden die CSR-Strategien von KMU eher regional orientiert sein, z. B. in Form von Jugendprojekten in den lokalen Gemeinden. Demgegenüber können multinationale Unternehmen auch auf Probleme globalen Ausmaßes abzielen, z. B. den Schutz des Regenwaldes. Darüber hinaus beeinflusst das unternehmerische Risikomanagement die CSR-Strategien, da es für Unternehmen, die ihr betriebliches Risikomanagement verbessern wollen, vorteilhaft sein kann, CSR-Strategien zu verfolgen (Europäische Kommission 2002). Weitere Einflüsse auf die Implementierung von CSR-Strategien können von der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik sowie organisationalen Prozessen ausgehen (Münstermann 2007).

Schließlich können auch die Branche und die Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette CSR beeinflussen. Palazzo und Richter (2005) konnten am Beispiel der Tabakindustrie zeigen, dass Unternehmen mit einer allgemein schlechten Identität sich verstärkt um die Sicherung ihrer Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft bemühen sollten, da anderenfalls die Unternehmen alleine aufgrund der Ankündigung von CSR-Strategien verstärkt in den Fokus kritischer Stakeholder geraten können. Dieser Aspekt sollte auch für das Agribusiness, etwa im Hinblick auf das Thema GVO, beachtet werden. Auch ist CSR besonders für Unternehmen am Ende der Food Supply Chain relevant. Je größer und stärker internationalisiert ein Unternehmen ist, desto relevanter ist die mit der Verfolgung einer CSR-Strategie einhergehende Risikoreduktion (Halbes et al. 2005).

*P 4: Eine Vielzahl von Management- und Umweltfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung von CSR-Strategien.*

### **5.3 Direkte Effekte von CSR-Strategien auf den Unternehmenserfolg**

Mittlerweile liegen zahlreiche Studien zu den Zusammenhängen zwischen CSR und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen vor. Eine Reihe von ihnen zeigt, dass Unternehmen, die CSR-Strategien verfolgen, erfolgreicher sind als andere Unternehmen (Cramer 2002; Orlitzky et al. 2003; Mackey et al. 2007). Für die beobachteten direkten Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg bieten sich verschiedene Erklärungen an, so u. a. die bessere Erfüllung von Stakeholder-Forderungen, positive Wirkungen auf die Motivation von Arbeitnehmern und die Unternehmensproduktivität oder eine verbesserte Energieeffizienz aufgrund der Implementierung von Umweltmanagementsystemen. Interessant ist, dass finanziell besonders erfolgreiche Unternehmen mehr für den Bereich CSR aufwenden (Margolis/Walsh 2003).

Umgekehrt weist Barnett (2007) allerdings auch darauf hin, dass das CSR-Engagement von finanziell besonders erfolgreichen Unternehmen auch kritisch betrachtet werden kann, da der Schluss nahe liegt, dass dieser Erfolg zulasten der Stakeholder oder der Gesellschaft erzielt wurde und nur wenige Stakeholder, etwa die Anteilseigner oder das Management, begünstigt werden. Daher gewinnt für erfolgreiche Unternehmen die Berücksichtigung der *triple bottom line* der Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 2) besondere Bedeutung, um den Einklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmensleistung zu gewährleisten.

Folgende Hypothesen fassen diese Zusammenhänge zusammen:

*P 5: Mit CSR sind häufig direkte positive Auswirkungen auf das finanzielle Unternehmensergebnis verbunden.*

*P 6a: Je besser das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens ist, desto mehr Ressourcen werden es für CSR auf.*

*P 6b: Je besser das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens ist, desto wichtiger wird die Berücksichtigung der Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem (triple bottom line) innerhalb der CSR-Strategie.*

#### **5.4 Reputation, CSR und Unternehmenserfolg**

CSR kann das finanzielle Unternehmensergebnis auch indirekt über eine verbesserte Reputation steigern. Managementwerkzeuge, die genutzt werden, um das Prestige eines Unternehmens zu verbessern, werden Reputations- (Wiedmann et al. 2007) oder Imagemanagement (Buss/Fink-Heuberger 2000) genannt.

Es ist mittlerweile in der unternehmerischen Praxis allgemein akzeptiert, dass das Image und die Reputation eines Unternehmens einen hohen Einfluss auf seinen Marktwert und sein Prestige haben. Obwohl beide Begriffe häufig synonym verwendet werden (Buss 2007), soll hier eine genauere Unterscheidung vorgenommen werden. Während Image das von Seiten des Unternehmens gewünschte Prestige bezeichnet, ist die Reputation das Prestige eines Unternehmens aus einer externen Perspektive (Schwalbach 2000). Darüber hinaus ist Image ein Begriff, der eher in den Verhaltenswissenschaften verwendet wird und die subjektiven Ansichten eines Objekts bezeichnet. Reputation stammt dagegen aus der Institutionenökonomie und Spieltheorie und bezieht sich auf das Vertrauenskapital, das einem Akteur zur Verfügung steht (Bodenstein/Spiller 1999). In der Unternehmensreputation spiegeln sich sowohl das vergangene Verhalten sowie die Erwartungen an das zukünftige Verhalten gegenüber wichtigen Stakeholdern sowie das allgemeine Erscheinungsbild eines Unternehmens im Vergleich zu seinen bedeutendsten Wettbewerbern wider (Fombrun 1996).

Unternehmensreputation gilt als eine intangible Ressource (Fombrun 1996). Zusätzlich argumentiert Fombrun (1996), dass eine positive Reputation einen Wettbewerbsvorteil ähnlich einer starken Marke darstellen kann. Sie ermöglicht Unternehmen eine Premiumpreisstrategie, da eine gute Unternehmensreputation die Kaufabsichten von Verbrauchern beeinflusst (Yoon et al. 1993; Neville et al. 2005). Zudem zeigen empirische Studien (Little/Little 2000), dass Unternehmen mit guter Reputation aufgrund von CSR bessere Price-Earnings Ratios zeigen. Hinsichtlich der Konsumentenloyalität und Reputation ist die Kommunikationsqualität entscheidend. Je offener die Kommunikation über CSR ist, desto besser ist die Reputation eines Unternehmens (Halbes et al. 2005). Weiterhin werden Transparenz und Nachhaltigkeit für institutionelle Anleger immer wichtiger. Aus dieser Perspektive lässt sich die gute Performance von Unternehmen, die in Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good geführt werden, erklären. Umgekehrt beeinflusst die Unternehmensperformance in vielen Fällen auch die Unternehmensreputation. Beispielsweise ist die

Aufnahme von Unternehmen in Reputation-Rankings wie Fortune's Most Admired Corporations vorrangig auf die erwartete finanzielle Leistung zurückzuführen (Barnett 2007).

Insgesamt lassen sich folgende Punkte zu den Beziehungen zwischen CSR-Strategie, Unternehmensreputation und Unternehmenserfolg festhalten:

*P 7: CSR Maßnahmen und eine offene Kommunikation darüber stärken die Reputation eines Unternehmens.*

*P 8: Je besser die Performance eines Unternehmens ist, desto besser ist dessen Reputation.*

*P 9: Je besser die Reputation eines Unternehmens ist, desto größer ist dessen finanzieller Erfolg.*

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft stehen aufgrund einer Reihe von Skandalen der letzten Jahre besonders stark im Fokus der Öffentlichkeit. Gleichzeitig entwickelt sich das CSR-Konzept immer mehr zum Maßstab, an dem sich verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln ausrichtet. Bisher wurde das CSR-Konzept – von Ausnahmen wie Schiebel und Pöchtrager (2003) abgesehen – allenfalls in Ansätzen auf das Agribusiness übertragen. Zur Schließung dieser Forschungslücke trägt der vorliegende Beitrag bei.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger aus Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ableiten. Sie eröffnen ihnen insbesondere die Möglichkeit, den eigenen Methodeneinsatz im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung und der Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements ihres Unternehmens kritisch zu bewerten und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen der CSR-Strategie zu erkennen.

CSR-Aktivitäten können langfristig vor allem aufgrund ihrer Wirkungen auf Legitimität und Reputation für Unternehmen des Agribusiness außerordentlich erfolgversprechend sein. Es muss allerdings darauf geachtet werden, die gewählte CSR-Strategie an die spezifischen Charakteristika des jeweiligen Unternehmens anzupassen und die Unternehmensziele mit den Interessen der gesellschaftlichen Umwelt abzugleichen (Zerfaß/Scherer 1993). Gegen gesell-

---

schaftlichen Widerstand ist es schwierig, sich erfolgreich am Markt zu positionieren. Andererseits bedeutet dies auch, dass Unternehmen, die sich auf den öffentlichen Diskurs einlassen und denen aufgrund einer glaubwürdigen und verlässlichen Geschäftspolitik moralische Legitimität zugeschrieben wird, sich eine in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzende Basis für die Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolg erarbeitet haben.

Auch Unternehmen des Agribusiness, denen für gewöhnlich eher eine geringe gesellschaftliche Legitimität zugeschrieben wird, können durch ernsthafte Bestrebungen im Bereich bisher bestehender Konfliktlinien, etwa im Umweltmanagement oder hinsichtlich der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, ihr Ansehen in breiten Teilen der Bevölkerung steigern.

Insgesamt ist es für jeden Beteiligten der Lebensmittelwertschöpfungskette lohnenswert, die Beziehungen zwischen unternehmerischem Handeln, gesellschaftlichen Ansprüchen, CSR, Reputation, Legitimität und finanziellem Erfolg eines Unternehmens näher zu durchdenken. Eine proaktive Analyse von Schwachpunkten in Verbindung mit einem ausgeklügelten Risikomanagementsystem kann dazu beitragen, für (mediale) Krisen gerüstet zu sein. Oder wie Günter Verheugen, Vize-Präsident der Europäischen Kommission, es formulierte: *“CSR is good in good times, but an undeniable must to cope with bad times”* (CSREurope 2009).

## Literatur

- Albersmeier, F., Spiller, A. und Jäckel, K. (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. *Zeitschrift für Management* 3 (4), 363-383.
- Ashforth, B.E. und Gibbs, B.W. (1990): The double-edge of legitimation. *Organization Science* 1, 177-194.
- Barnett, M.L. (2007): Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3), 794-816.
- Becker, T. (1999): Gentechnik und Verbraucher. In: Ministerium ländlicher Raum (Hrsg.) *Landinfo* 3, 20-26.
- Berger, P.L. und Luckmann T. (1966): *The social construction of reality*, Anchor Books.
- Bodenstein, G. und Spiller, A. (1998): *Marketing, Landsberg am Lech, Moderne Industrie*.
- Boston, C., Ondersteijn, C. und Giesen, G. (2004): Using stakeholder views to develop strategies for the Dutch pork supply chain. Paper presented at the 14th annual IAMA Conference, June 12-15, 2004, Montreux, Switzerland.
- Bruhn, M. (2003): Der Landwirt als moderner Unternehmer – Ein Konzept für mehr Akzeptanz und Vertrauen. In: DLG (Hrsg.) *Wege zu besserem Image und Ansehen*. Frankfurt a. M., 173-196.
- Buss, E. und Fink-Heuberger, U. (2000): *Image-Management*, Frankfurt a. M., FAZ-Verlag.
- Buss, E. (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management. In: Piwinger, M. und Zerfaß, A. (Hrsg.) *Handwörterbuch Kommunikation*. Wiesbaden, Gabler, 322-337.
- Carroll, A.B. (1998): The four faces of corporate citizenship. *Business und Society Review* 100, 1-4.
- Carroll, A.B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business und Society* 38 (3), 268-295.
- Cramer, J., (2002): From financial to sustainable profit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9 (2), 99-106.
- CSREurope (2009): CSR Europe's Toolbox for responsible business. In: [http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show\\_news&news\\_id=1944](http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show_news&news_id=1944). (26.02.2009).
- CSR-Food (2009): Information Portal for a Sustainable Food/Nutrition Sector: Kennzeichen für Qualität. In: <http://csr-food.com/index.php?id=label>. (26.02.2009).

- CSR Germany (2009): Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung: Praxisbeispiele Ernährungsindustrie. In: <http://www.csrgermany.de>. (26.02.2009).
- Dahlsrud, A. (2006): How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1), 1-13.
- de Bakker, F.G., Groenewegen, P. und den Hond, F. (2005): A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society* 44 (3), 283-317.
- DiMaggio, P.J. und Powell, W.W. (1991): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Powell, W.W. und DiMaggio, P.J. (Hrsg.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1-40.
- Dreher, A. (1994): Marketing orientation: How to grasp the phenomenon. In: Baker, M.J. (Hrsg.) *Perspectives on marketing management* 4. New York, Wiley, 149-170.
- Drucker, P.F. (1954): *The practice of management*, New York, Harper & Row.
- Dubielzig, F. und Schaltegger, S. (2005a): Corporate Citizenship. In: Althaus, M., Geffken, M. und Rawe, S. (Hrsg.) *Handlexikon Public Affairs*. Münster, Lit Verlag, 235-238.
- Dubielzig, F. und Schaltegger, S. (2005b): Corporate Social Responsibility. In: Althaus, M., M. Geffken und S. Rawe (Hrsg.) *Handlexikon Public Affairs*. Münster, Lit Verlag, 240-243.
- Elkington, J., (1994): Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36 (2), 90-100.
- Europäische Kommission (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, Brüssel.
- Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM (2002) 347 endgültig, Brüssel.
- Fombrun, C. J. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Cambridge, Harvard Business School Press, MA.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Gerlach, S. (2006): *Relationship Management im Agribusiness*. Ph.D Thesis, Universität Göttingen.

- Grunert, K.G., Jeppesen, L.F., Jespersen, K.R., Sonne, A.M., Hansen, K., Trondsen, T. und Young, J.A. (2005): Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing* 39 (5 und 6), 428-455.
- Habisch, A. (2003): *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Berlin, Springer Verlag.
- Haddock, J. (2005): Consumer influence on internet-based corporate communication of environmental activities: The UK food sector. *British Food Journal* 107 (10), 792-805.
- Halbes, S., Hansen, U. und Schrader, U. (2005): Konsumentenorientierte Kommunikation über CSR: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von verbraucherpolitischen Akteuren und Unternehmen in Deutschland. *Lehr und Forschungsbericht* 55, Universität Hannover.
- Heyder, M. und Theuvsen, L. (2008a): Legitimizing business activities using Corporate Social Responsibility: Is there a need for CSR in agribusiness? Paper presented at the 2nd International European forum on system dynamics and innovation in food networks, February 18-22, 2008, Innsbruck-Igls, Austria.
- Heyder, M. und Theuvsen, L. (2008b): Corporate Social Responsibility in the Agribusiness: A Research Framework Paper präsentiert im Rahmen der 48. Jahrestagung der Gewisola, 24.-26. September 2008, Bonn.
- Hiss, S. (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Frankfurt a. M./New York, Campus Verlag.
- Jansen, K. und Vellema, S. (Hrsg.) (2004): *Agribusiness and society: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation*, London, Sage.
- Kohli, A.K. und Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (1), 1-20.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. und Clausen, J. (2004): *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Münster/Berlin.
- Little, P.L. und Little, B.L. (2000): Do perceptions of corporate social responsibility contribute to explaining differences in corporate-price earnings ratios? A research note. *Corporate Reputation Review* 3 (2), 137-147.
- Mackey, A., Mackey, T.B. und Barney, J.B. (2007): Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review* 32 (3), 817-835.
- Margolis, J. und Walsh, J. (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48, 268-305.

- Moir, L. (2001): What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1 (2), 16-22.
- Müller, M. und Seuring, S. (2007): Legitimität durch Umwelt- und Sozialstandards gegenüber Stakeholdern – eine vergleichende Analyse. *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht* 30 (3), S. 257-286.
- Münstermann, M. (2007): *Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*, Wiesbaden, Gabler.
- Neville, B.A., S.J. Bell und Mengüç, B. (2005): Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing* 39 (9 und 10), 1184-1198.
- Oliver, C. (1988): The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly* 33 (4), 543-561.
- Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16, 145-179.
- Oliver, C. (1996): The institutional embeddedness of economic activity. *Advances in Strategic Management* 13, 163-186.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. und Rynes, S.L. (2003): Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies* 24 (3), 403-441.
- Palazzo, G. und Richter, U. (2005): CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics* 61, 387-401.
- Palazzo, G. und Scherer, A.G. (2006): Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics* 66, 71-88.
- Parsons, T. (1956): Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly* 1, 63-85.
- Parsons, T. (1960): *Structure and process in modern society*, New York, The Free Press.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- Piel, E. (2003): Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In: DLG (Hrsg.) *Wege zu besserem Image und Ansehen*. Frankfurt a. M., DLG Verlag, 13-28.
- Schäfer Elinder, L., Lock, K. und Blenkus, G.M. (2006): Public health, food and agriculture policy in the European Union. In: Ståhl, T., Wismar, M., Ollila, E., Lahtinen, E. und Leppo, K. (Hrsg.) *Health in all policies. Prospects and potentials*. Helsinki 2006, Ministry of Social Affairs and Health and European Observatory on Health Systems and Policies.

- Schiebel, W. und S. Pöchtrager (2003): Corporate ethics as a factor for success – the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management* 8 (2), 116-121.
- Schwalbach, J. (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert. In: Baerns, B. (Hrsg.) *Transnational Communication in Europe. Research and Practice*. Berlin, Vistas, 287-297.
- Scott, W.R. (1987): The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* 32 (4), 493-511.
- Scott, W.R. (1995): *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt a. M./New York, Campus.
- Scott, W.R. und Meyer, J.W. (1994): Developments in institutional theory. In: Scott, W.R. und Meyer, J.W. (Hrsg.) *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Sage.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G. und Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster-Hiltrup, Landwirtschaftsverlag.
- Suchanek, A. (2004): Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik. In: Pies, I. und Leschke, M. (Hrsg.) *Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus. Konzepte der Gesellschaftstheorie* 10. Tübingen, Mohr Siebeck, 105-124.
- Suchman, M.C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), 571-610.
- Türk, K. (2004): Neoinstitutionalistische Ansätze. In: Schreyögg, G. und von Werder, A. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart, Schaeffer-Poeschel, 925-931.
- Vorley, W. (2004): Reconciling shareholders, stakeholders and managers: experiencing the Ciba-Geigy vision for sustainable development. In: Jansen, K. und Vellema, S. (Hrsg.) *Agribusiness and society: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation*. London, Zed Books, 25-41.
- WBCSD (2002): *The business case for sustainable development: Making a difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Switzerland.
- Wiedmann, K.P., Fombrun, C.J. und van Riel, C.B. (2007): Reputation und Reputationsmanagement – eine kurze begriffliche Einordnung. In: Piwinger, M. und Zerfuß, A. (Hrsg.) *Handwörterbuch Kommunikation*. Wiesbaden, Gabler, 322-337.

Yoon, E., Guffey, H.J. und Kijewski, V. (1993): The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research* 27 (3), 215-28.

Zerfaß, A. und Scherer, G. (1993): Die Irrwege der Imagekonstrukteure. Ein Plädoyer gegen die sozialtechnologische Verkürzung der Public-Relations-Forschung. Diskussionspapier, Universität Erlangen-Nürnberg.