

Band 4
Reihe: Agrarökonomie

HERAUSGEBER
Achim Spiller und Ludwig Theuvsen

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

Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit



**Das Ansehen der Fleischwirtschaft: Zur Bedeutung einer
stufenübergreifenden Perspektive**

Friederike Albersmeier, Achim Spiller

1 Einleitung¹

Seit einigen Jahren steht die Fleischbranche regelmäßig im Zentrum des öffentlichen Interesses. Was mit dem BSE-Skandal Anfang der 1990er Jahre auf der Stufe der Primärproduktion begann, setzte sich über die Schweinepest und umetikettierte Fleischwaren im Gammelfleischskandal fort. War hierbei das gesellschaftliche Augenmerk zunächst vornehmlich auf die Landwirtschaft (BSE, Schweinepest etc.) gerichtet, stehen nun vermehrt auch die Stufen Schlachtung, Verarbeitung und Einzelhandel im Mittelpunkt des Interesses. Neben dieser Erweiterung des Aufmerksamkeitsradius veränderte sich auch das Themenfeld, mit dem sich die Branche konfrontiert sieht. Über die Produktqualität und die Warensicherheit hinaus geraten soziale, ethische und ökologische Aspekte der Produktion in die öffentliche Kritik. Während auf der landwirtschaftlichen Stufe primär Prozessqualitäten wie Tier- und Umweltschutz angesprochen werden, sind es auf den nachfolgenden Verarbeitungsebenen vor allem die schlechten Arbeitsverhältnisse und die hohe Zahl ausländischer Leiharbeitskräfte und damit überwiegend gewerkschaftliche Themen.

Skandale, Krisen und Diskussionen um die Verantwortung von Unternehmen haben dafür gesorgt, dass die latente Aufmerksamkeit beim Konsumenten und in der Zivilgesellschaft für die Branche insgesamt erhöht wurde. Die starke öffentliche Exponiertheit – die Tatsache, dass die Unternehmen der Fleischbranche durch ihre Aktivitäten öffentliches Interesse tangieren bzw. selbst von der Öffentlichkeit beeinflusst werden (Dyllick 1989) – begründet die vielfältigen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen, Akzeptanzkonflikte und medialen Skandalisierungen, unter denen der Ruf der Veredelungswirtschaft in der Bevölkerung gelitten hat.

Nachfolgend wird daher zunächst auf die internen und externen Rahmenbedingungen der Fleischwirtschaft eingegangen. Im anschließenden Kapitel werden dann die Bedeutung und Potentiale der Reputation aufgezeigt und die Relevanz eines stufenübergreifenden Ansatzes für ein zu etablierendes Reputationsmanagement der Fleischwirtschaft diskutiert. Im Fokus des empirischen Teils der vorgestellten Studie steht die Evaluierung der Reputation der Branche mit seinen einzelnen Stufen. Ziel der Arbeit ist es, die Zusammenhänge und Effekte des

¹ Die diesem Beitrag zugrunde liegenden Forschungsaktivitäten entstanden im Rahmen des Forschungsverbundes Agrar- und Ernährungswissenschaften Niedersachsen (FAEN2). Das FAEN-Netzwerk wird mit Mitteln des Landes Niedersachsen gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Ansehens innerhalb einer Wertschöpfungskette zu untersuchen. Hierbei soll insbesondere der Einfluss der vor- und nachgelagerten Stufen sowie deren Effekte auf wichtige Akzeptanzfaktoren entlang der Supply Chain analysiert werden.

2 Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsorientierung: Status quo und Herausforderungen für die Fleischwirtschaft

2.1 Gesellschaftlicher Wandel und der Einfluss auf die Fleischwirtschaft

Das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen steht heute als Thema auf der öffentlichen Agenda. Längst werden die Unternehmen nicht mehr nur nach finanziellen Erfolgsparametern bewertet. Die Zivilgesellschaft setzt verstärkt ein kritisches Augenmerk auf die nachhaltigen Effekte unternehmerischer Prozesse (Steinert 2007). Aufgrund des Einflusspotentials der Gesellschaft auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens stellt das Ansehen in der Öffentlichkeit heute einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

Der Wandel im Wertesystem der Gesellschaft geht einher mit einer allgemeinen Entfremdung der Bürger von der Landwirtschaft. Nur noch geringe Teile der Bevölkerung verfügen über Wissen oder einen direkten Zugang zur Landwirtschaft. Daher sind die Abläufe und Prozesse in der gesamten Ernährungswirtschaft für viele Bürger nur noch schwer nachvollziehbar. Vorstellungen über den Agrarsektor werden heute aufgrund des fehlenden Wissens nicht mehr kognitiv, sondern primär emotional gebildet. Die Medien und ihre Berichterstattung spielen hierbei eine entscheidende Rolle bei der Steuerung der öffentlichen Meinung und der Prägung von Frames. Sie vermitteln oftmals ein romantisierendes und verzerrtes Bild der Landwirtschaft, das aber auch in der Werbung der Unternehmen aufgegriffen wird. Die Diskrepanz zwischen der veralteten Wahrnehmung in der Bevölkerung und der Realität der modernen Agrarwirtschaft wird daher zunehmend größer. Diese Entwicklungen gelten dabei nicht nur für die Primärproduktion, sondern auch für die nachgelagerten Produktionsstufen.

Parallel hierzu zeigt sich, dass sich auch eine Professionalisierung in der Zivilgesellschaft vollzogen hat. Repräsentiert wird diese Entwicklung vor allem durch die verschiedenen, im Agribusiness aktiven Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und zunehmend auch durch eine Vielzahl von Bürgerinitiativen, die insbesondere auf der landwirtschaftlichen Ebene bei Themen wie Tier- und Klimaschutz oder Gentechnik an Relevanz gewonnen haben. Neben etab-

lierten Organisationen wie Greenpeace, BUND, PETA oder NABU spiegelt nicht zuletzt auch die Gründung von neuen Organisationen im Ernährungsbereich wie Foodwatch den Bedeutungszuwachs der NGOs wider.

Sogar im ländlichen Raum haben sich in den letzten Jahren erhebliche strukturelle Entwicklungen vollzogen, die dazu geführt haben, dass Landwirte selbst innerhalb der ländlichen Gesellschaft marginalisiert sind. Landwirtschaft ist weitgehend aus dem dörflichen Bild verdrängt (Gerlach/Spiller 2008). Die Primärproduktion, wie auch die nachfolgenden Kettenmitglieder im Agribusiness, sind heute nicht nur mit einer Verschiebung des Gefüges im ländlichen Raum, sondern auch insgesamt mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert.

In der Fleischwirtschaft spiegelt sich dieser Wandel in vielfältigen Legitimationsproblemen wider, die auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sind. Das Akzeptanzdefizit kann grob durch Schlagwörter wie „Vertrauensschwund“, „Glaubwürdigkeitskrise“, „Protestbewegungen“ umrissen werden. Wissenschaftliche Studien, die sich intensiver mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben, konnten insbesondere ein geringes Vertrauen identifizieren, welches der gesamten Lebensmittelindustrie und im Speziellen der Fleischwirtschaft entgegengebracht wird (Poppe/Kjærnes 2003). Nicht zuletzt aufgrund dieses Vertrauensdefizits kann ein geringerer Fleischkonsum – insbesondere bei Personen der Oberschicht (Max Rubner-Institut 2008) – und ein steigender Anteil an Low-Meat-Consumern und Vegetariern – in jüngeren Bevölkerungsgruppen und bei Frauen – verzeichnet werden. Darüber hinaus konnten verschiedene Studien aufzeigen, dass bei tierischen Produkten, insbesondere Fleisch, ein hohes Kaufrisiko wahrgenommen wird (Poppe/Kjærnes 2003; Forsa 2007; Bruhn 2008). Eine Vielzahl von Protesten gegen Investitionsvorhaben in der Fleischwirtschaft (Kögl/Mann 2002; Schubert 2003; Albersmeier et al. 2009), die oftmals zur Gründung von Bürgerinitiativen gegen geplante Bauprojekte führen, weisen ferner auf die nachlassende Akzeptanz von Produktionsanlagen und -prozessen hin.

Infolge der einschlägigen Skandale und der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist die latente Wahrnehmungsschwelle für Themen des Fleischsektors insgesamt gesunken. Auch zukünftig wird die Gesellschaft daher Ansprüche an die Fleischwirtschaft stellen. Themen, die in diesem Zusammenhang für die Branche an Relevanz

gewinnen werden, sind neben der Klimadiskussion, die den Ausstoß von Treibhausgasen – insbesondere aus der Tierproduktion – anprangert (BMVEL 2005; FAO 2006), auch der Zielkonflikt zwischen der Gewinnung von (Bio-)Energie und der Tierernährung bzw. der Versorgung der Gesellschaft mit Fleisch. Darüber hinaus hat sich die Kritik an intensiven Haltungsformen sowie die Diskussion um Tierschutzstandards in den letzten Monaten verstärkt (Beispiel: betäubungslose Ferkelkastration). Daneben werden verstärkt Forderungen nach erhöhten Sozialstandards für die – meist durch Subunternehmer angestellten osteuropäischen – Arbeitnehmer in der Fleischwirtschaft gestellt. Die verschiedenen Diskussionslinien treffen auf eine Branche, die sich bisher wenig professionell mit gesellschaftlicher Kritik auseinandergesetzt hat.

2.2 Interne Strukturen und Öffentlichkeitsorientierung der Fleischwirtschaft

Die Fleischwirtschaft mit ihren Produktions- und Verarbeitungsunternehmen ist dem Verbraucher im Vergleich zu anderen nachgelagerten Industrien des Agrarsektors, aber auch der Wirtschaft insgesamt, weitgehend unbekannt. Dieser geringe Bekanntheitsgrad basiert auf den relativ kleinen Strukturen, die insbesondere in der Landwirtschaft sowie in großen Teilen der Verarbeitungsstufen Schlachtung und Wurstherstellung vorherrschen (KPMG 2006; Rabobank 2007). Die hohe Anonymität ist auch durch den geringen Anteil an Markenware bedingt. Nur die wenigsten Unternehmen in der Fleischbranche führen eine Eigenmarke (Lüth/Spiller 2007). Die überwiegend unmarkierte Massenware begünstigt eine starke Niedrigpreispolitik, die durch Sonderangebote geprägt ist. Die Macht des Handels und der intensive Wettbewerb zwischen den Unternehmen führen in der Konsequenz zu einer starken Kosten- und Effizienzausrichtung der Produktion (Hansen/Thiele 2005; Hansen et al. 2006; Rabobank 2007; Beckhove 2008).

Selbst in großen Unternehmen gibt es vielfach keine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit (Albersmeier et al. 2008). Da in der Landwirtschaft knapp 40 % des Einkommens auf staatliche Subventionen entfällt, haben das Rent Seeking und damit die Lobbyarbeit als Instrument der PR bislang dominiert. Aufgrund der prioritären Bedeutung der Agrarpolitik fokussierte die Branche in der Außenbeziehung verstärkt das agrarpolitische Umfeld; die Öffentlichkeitsorientierung der Unternehmen wurde dabei vernachlässigt (Albersmeier et al. 2008). Die Fleischwirtschaft verfügt heute im Allgemeinen nur über begrenzte Erfahrungen im Umgang

mit kritischen Journalisten, einer schwierig zu kalkulierenden Öffentlichkeit und kampagnenorientierten Stakeholdern.

Dass eine Auseinandersetzung mit der Gesellschaft und anderen Stakeholdern eines Unternehmens wichtig ist und das langfristige Überleben sichern kann, verdeutlicht nachfolgend das Konzept der Reputation. Zunächst wird der Begriff der Reputation und sein Inhalt näher vorgestellt. Anschließend werden die hiermit verknüpften Chancen und Risiken für Unternehmen aufgezeigt. Weiterhin soll die Bedeutung der Reputation für einzelne Stufen bzw. entlang einer ganzen Wertschöpfungskette am Beispiel der Fleischwirtschaft analysiert und diskutiert werden.

3 Die Reputation: Bedeutung in Praxis und Wissenschaft

3.1 Zum Reputationsbegriff

In der Wissenschaft wird die Reputation in verschiedenen Forschungsdisziplinen (strategisches Management, Spieltheorie, Marketing, Soziologie etc.) betrachtet. Neben der hohen Verbreitung und Bedeutung, die die Reputation hierdurch gewinnt, ist diese multidisziplinäre Ausrichtung jedoch die Ursache dafür, dass es insgesamt an einer klaren Konzeption des Reputationsbegriffes mangelt (Fombrun/van Riel 1997; Hutton et al. 2001; Gotsi/Wilson 2001; Wartick 2003; Schwalbach 2004). In der Managementliteratur wird dieser oftmals mit dem „guten Ruf“ oder „Ansehen“ übersetzt (Peetz et al. 2003). Insgesamt kursieren jedoch zahlreiche unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Reputation“, die auf den unterschiedlichen disziplinären Zugängen beruhen (Fombrun/Rindova 1996; Mahon 2002). Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick über verschiedene Auslegungen des Reputationsbegriffs.

Versucht man die verschiedenen Definitionen zu verdichten, so lässt sich ableiten, dass es sich bei der Reputation um „aggregate perceptions of multiple stakeholders about a company's performance“ handelt (Fombrun et al. 2000: 242). Als Basisdefinition wird in einigen Beiträgen die Auslegung aus dem Webster's revised unabridged dictionary (1913) herangezogen. Hierin wird Reputation als „the estimation in which one is held; character in public opinion; the character to attribute to a person, thing or action; repute“ beschrieben. Es wird deutlich, dass zum einen „characteristics or attributes ascribed to one person (firm, industry,

etc.) by another” (Wilson 1985: 27) Einfluss auf den Reputationsaufbau nehmen und andererseits auch die Einschätzung „of actions that a person or thing has taken” (Mahon 2002: 417) ein wichtiger Aspekt des Reputationsbegriffs ist. Die Aktivitäten können dabei sowohl symbolischer Art sein, wie z. B. die verbale Unterstützung von Positionen, bei der nur ein Minimum an Unternehmensressourcen verwendet wird, oder aber auch substantielle Ausmaße annehmen, die einen hohen Ressourceneinsatz erfordern (Mahon 2002).

Tabelle 1: Zusammenstellung von Definitionen zum Begriff Reputation

“A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.” (Gotsi/Wilson 2001: 29)
“In common usage, reputation is a characteristic or attribute ascribed to one person (firm, industry, etc.) by another [...]. Operationally this is usually represented as a prediction about likely future behaviour.” (Wilson 1985: 27)
„Reputation bezeichnet demnach das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemein ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig genießt und das aus der Diffusion von Prestigeinformationen an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialnetze hinaus resultiert.“ (Eisenegger 2005: 24f.)
„Reputation [...] ist öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs.“ [...] Die Reputation eines Akteurs reflektiert den Informationsstand Dritter darüber, wie vertrauenswürdig er sich in der Vergangenheit anderen gegenüber verhalten hat.“ (Ripperger 1998: 100/183)
“Reputation is taken to be a collective term referring to all stakeholders' views of corporate reputation, including identity and image.” (Davies et al. 2003: 61)
“Die Reputation ist eine auf Themen basierende reflexive Struktur. Sie konstruiert die Organisation systemintern, um ihre Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit zu beobachten.“ [...] Die Öffentlichkeit koppelt die organisationale Reputation strukturell an andere soziale und psychische Systeme (Bewusstseinssysteme).“ (Herger 2006: 179/183)
„[Reputation is a] distinctive capability [...] [and] the most important commercial mechanism for conveying information to consumers. But reputation is not equally important in all markets because customers find out about product characteristics and product quality in many ways. “[...] “In [...] markets [to which product quality is important but can be identified only through long-term experience], reputations are difficult and costly to create but, once established, can yield substantial added value.“ (Kay 1995: 81)
“In game theory the reputation of a player is the perception others have of the player's values...which determine his/her choice of strategies.” (Weigelt/Cramerer 1988: 443)

Als Anerkennungsform der Moderne zeichnet sich die Reputation dadurch aus, dass sie erwerbbar ist, kommunikativ produziert werden kann und reproduzierbar ist (Eisenegger 2004). Der Erwerb von Reputation ist ein langfristig angelegter, dynamischer Prozess (Mahon 2002; Schwalbach 2003; Mast et al. 2005), der auf der Existenz von glaubwürdig eingeschätzten Unternehmensverhalten und Informationen beruht (Herbig/Milewicz 1995; Abraham 2005). Auf dieser Grundlage erfolgt eine Evaluation sämtlicher interner Leistungen, Produkte, Servi-

ces und Personen des Unternehmens durch relevante Stakeholder – also alle Gruppen oder Personen, die das Unternehmen tangieren oder von selbigem in irgendeiner Form beeinflusst werden (Freeman 1984; Gray/Balmer 1998; Cordeiro/Schwalbach 2000). Fombrun (1996: 72) erweitert die Begriffsbildung ferner um die Zukunftsperspektive und bezieht neben vergangenen und aktuellen auch „future prospects that describe the firm’s overall appeal to all of its key constituents“ mit ein.

Die Reputation setzt sich dabei zusammen aus den verschiedenen Wahrnehmungsbildern bzw. „Teilreputationen“ der Anspruchsgruppen, die verschiedene Erwartungen und Forderungen an die Organisation stellen (Bauhofer 2004; Abraham et al. 2005; Tegtmeier 2005; Eccles et al. 2007). Tabelle 2 stellt die potentiellen Ansprüche der jeweiligen Parteien gegenüber dem Unternehmen systematisiert dar.

Tabelle 2: Mögliche Ansprüche verschiedener Stakeholder-Gruppen

Stakeholder-Gruppen	Mögliche Ansprüche
<i>Stakeholder-Gruppen mit transaktionaler Beziehung</i>	
Kunden	Preis und Qualität der Produkte sowie des Services, soziale und ethische Unternehmenspolitik
Mitarbeitende	Gehalt, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Personalpolitik
Lieferanten	Zahlungsbereitschaft, Kontinuität der Geschäftstätigkeit
Shareholders	Dividendenzahlungen, Aktienkurs, Wachstum, Investitionssicherheit
Kreditgeber	Finanzstruktur, Zinszahlung, Sicherheit des Kapitals
Versicherung	Sicherheit der operationalen Geschäftstätigkeit und der Produkte
<i>Stakeholder-Gruppen mit interaktiver Beziehung</i>	
Behörden	Steuern, Umweltschutz
Medien	Informationstransparenz
<i>Stakeholder-Gruppen außerhalb transaktionaler oder interaktiver Beziehung</i>	
Soziale Interessensgruppen	Arbeitssituation, Diskriminierung, Gerechtigkeit, Ethik
Umweltgruppen	Schutz der Umwelt
Konsumentengruppen	Produktqualität, Umweltschutz

Quelle: Eigene Darstellung nach Gray/Balmer (1998) und Herger (2006)

In Abhängigkeit von der jeweiligen Interessensgruppe variieren die Ansprüche an das Unternehmen, sodass verschiedene Subkomponenten der Reputation für unterschiedliche Stakeholder von Relevanz sind. Neben ökonomischen Aspekten, die insbesondere für Investoren, Mitarbeiter, Lieferanten und den Kunden von Interesse sind, bewerten spezifische Anspruchsgruppen vor allem auch ökologische und soziale Faktoren. Tabelle 2 zeigt auf, dass es zu Überschneidungen zwischen den verschiedenen Interessen kommen kann. Während Shareholder und Kreditgeber ihr Augenmerk primär auf die finanzielle Situation und die strategi-

schen Entscheidungen legen, sind Arbeitnehmer und die allgemeine Öffentlichkeit an der Gesamtlage des Unternehmens interessiert (Gray/Balmer 1998).

Neben der Segmentierung der Reputation nach Anspruchsgruppen differenzieren Weigelt und Camerer (1988) ferner die verschiedenen Objekte, an die entsprechende Forderungen gestellt werden können. Grundsätzlich lassen sich die Unternehmens- und Produktreputation unterscheiden. Die Unternehmensreputation wird hierbei primär durch die Variablen „financial soundness“ und „corporate social responsibility (CSR)“ beschrieben. Der Produktreputation ordnen Weigelt und Camerer (1988) Dimensionen wie Qualität, Preis, Service etc. zu.

Die Differenzierung der verschiedenen Reputationsobjekte von Weigelt und Camerer (1988) soll im Nachfolgenden um die Dimension der Wertschöpfungskette bzw. ganzen Branche erweitert werden. Die Branchenreputation stellt eine in der Literatur bislang nur selten thematisierte Dimension des Ansehens dar – es lassen sich daher nur sehr wenige Studien finden, die sich mit der Konzeptionalisierung der Reputation von größeren Einheiten beschäftigen (Mahon 2002). Der Begriff Reputation bezieht sich dabei auf den Ruf der gesamten Branche, in der die dargestellten Reputationsarten aggregiert sind. Da Stakeholder i. d. R. das Unternehmen als Ganzes reflektieren – neben produktbezogenen Faktoren werden immer auch personenbezogene und soziale Aspekte zur Bewertung herangezogen – lassen sich die einzelnen Kriterien nur schwer getrennt voneinander betrachten.

3.2 *Potentiale und Risiken der Reputation*

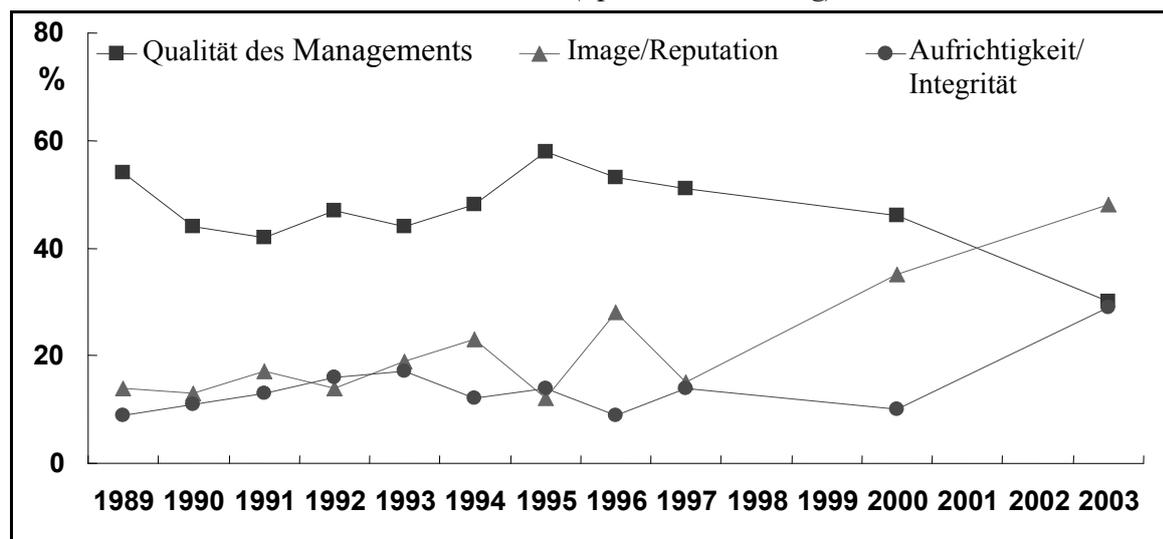
3.2.1 *Effekte und Potentiale einer intakten Reputation*

Als intangibles Gut (Hall 1992) spielt die Reputation heute eine wesentliche Rolle im Rahmen der Erhöhung des Unternehmenswerts (Schwalbach 2003; Bauhofer 2004). Bestand der Unternehmenswert früher noch zum überwiegenden Teil aus materiellen Faktoren, so ist ihr Anteil in den letzten Jahren auf fast 50 % gesunken. Gudet und Scheiweiler (2002) führen diese Differenz vor allem auf die Reputation zurück. MORI (2004) konnte die Verschiebung der Bewertungsgrößen von Unternehmen durch eine Langzeitbetrachtung in Großbritannien empirisch belegen (Herger 2006) (siehe Abbildung 1).

Firmen mit einer guten Reputation können im härter werdenden Wettbewerb auf dauerhafte Unterstützungspotentiale bei ihren marktlichen und nicht-marktlichen Anspruchsgruppen

setzen (Deepphouse 1997; Mast et al. 2005; Wiedmann et al. 2006), denn Unternehmen mit einer hohen Reputation wird ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht – ihnen wird funktionsgerechtes und normativ wie moralisch korrektes Handeln unterstellt. Dieser Vertrauensvorschuss kommt insbesondere in Krisenzeiten zum Tragen (Eisenegger/Imhof 2004; Mast et al. 2005). Auf Seiten der Kunden, als einer Key-Stakeholder-Gruppe, ist die Kauf-, Preis- und Weiterempfehlungsbereitschaft bei Unternehmen mit einer guten Reputation wesentlich stärker als bei Unternehmen mit einem schlechten Ansehen. Das heißt, Konsumenten kaufen eher bei Firmen, die sich sozial engagieren, sind potentiell eher bereit, einen höheren Preis für Produkte dieses Unternehmens zu zahlen und bleiben diesen auch nachhaltig treu (Smith 2003; Du et al. 2007). Darüber hinaus fördert eine hohe Reputation nicht nur den Absatz der Ware, sondern ein intakter Ruf unterstützt in positiver Weise die Anbahnung und Beziehung zu Geschäftspartnern und erleichtert somit die Erzielung von besseren Konditionen (Abraham et al. 2005). Da Marktteilnehmer immer weniger auf eigene Erfahrungen und langfristige Geschäftsbeziehungen zurückgreifen können, unterstützt die Reputation die Bewertung zukünftigen Verhaltens der Geschäftspartner und der Qualität von Produkten. Die Reputation hilft somit bei der Überbrückung von Informationsasymmetrien und Kooperationsproblemen auf sich immer schneller wandelnden Handelsplätzen.

Abbildung 1: Welches sind die wichtigsten Faktoren, die Sie für die Bewertung eines Unternehmens heranziehen? (*Spontane Nennung*)



Quelle: MORI 2004

Gleiches gilt für die Wirkung der Firma auf den Arbeitsmarkt (Aron 1987). Smith (2003) zeigt auf, dass Arbeitnehmer klare Präferenzen für sozial verantwortliche Unternehmen mit

einer guten öffentlichen Reputation aufweisen. Als Negativbeispiel können Tabakwarenkonzerne herangezogen werden; diese hatten in der Vergangenheit aufgrund ihres schlechten Rufes erhebliche Probleme, hochqualifizierte Mitarbeiter anzuwerben. Heute besteht dieses Problem nicht mehr nur allein für Unternehmen mit einem unterdurchschnittlich schlechten Ruf. Insbesondere auf eng umkämpften Arbeitsmärkten, bei denen mehrere Firmen um potentielle Mitarbeiter werben, selektiert der Arbeitnehmer immer auch zwischen Unternehmen, die grundsätzlich über ein positives Ansehen in der Gesellschaft verfügen. Im Extremfall setzt ein Mitarbeiter seine Gehaltsforderungen herab und verzichtet auf andere Punkte, nur um für ein Unternehmen mit einer starken Reputation zu arbeiten. Im Normalfall ziehen Arbeitnehmer Unternehmen mit guter Bezahlung und einem positiven Arbeitsklima vor, sodass die Reputation nicht nur beim Anwerben von neuen, sondern auch beim Halten von bisherigen Mitarbeitern eine Rolle spielt (Mahon 2002). In Unternehmen mit einem guten Ansehen zeichnen sich die Arbeitnehmer in der Regel durch eine hohe Arbeitsmotivation und Produktivität aus (Gray/Balmer 1998).

Dass die Unternehmensreputation auch bei Investoren auf dem Kapitalmarkt relevant ist, zeigt die Einführung diverser Indizes (z. B. Dow Jones Sustainability Index, Domini 400 Social Index, Ethical Index Global, Natur-Aktien-Index (NAI), FTSE4Good), bei denen Unternehmen im Hinblick auf das Erreichen von verschiedenen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kriterien bewertet werden (Mahon 2002; Smith 2003). Diese Nachhaltigkeitsbewertung soll dem Anleger als Entscheidungshilfe bei seinem Investitionsverhalten dienen. Auf Seiten der Unternehmen hat diese Entwicklung dazu geführt, dass eine steigende Zahl von Unternehmen interne Nachhaltigkeitsberichte erstellt und als strategisches Instrument zum Reputationaufbau auf dem Kapitalmarkt nutzt.

Daneben erlangt die Reputation auch auf der nicht-marktlichen Ebene zunehmend an Bedeutung. Eine Firma mit einem hohen Ansehen kann in der Öffentlichkeit insgesamt – und im Speziellen bei NGOs oder Bürgerinitiativen – verstärkt Einfluss auf den Verlauf gesellschaftlicher Themen nehmen und Krisen besser durchstehen (Gray/Balmer 1998; Mast et al. 2005). Dies ist insbesondere im politischen Diskurs von entscheidender Bedeutung. Das Maß, in dem eine ganze Branche von der Politik beachtet und zum Gegenstand von Debatten wird, ist immer auch abhängig von dem Ruf der jeweiligen Industrie. Auf der Verwaltungsebene spiegelt

sich eine negative Reputation der Branche vor allem in einem erhöhten staatlichen Kontroll-
druck wider (Gray/Balmer 1998).

Es bleibt letztlich festzuhalten, dass sich Unternehmen, die über ausreichend Anerkennung bei den diversen Gruppen verfügen, nachhaltiger Unterstützung sicher sein können, um die verschiedenen Unternehmensziele zu erreichen und zu festigen (Gray/Balmer 1998). Eine intakte Reputation unterstützt die Organisation somit unmittelbar bei der Erzielung, Optimierung und Absicherung ihrer Macht- und Statuspositionen und beeinflusst nachhaltig den Unternehmenserfolg. Zahlreiche Studien, die die (Wechsel-)Beziehung beider Faktoren empirisch untersucht haben, konnten darüber hinaus auch einen positiven Zusammenhang zwischen „Reputation“ und „finanziellem Erfolg“ bestätigen. Die betrachteten Arbeiten weisen dabei sowohl den Einfluss, den der finanzielle Erfolg auf die organisationale Reputation hat, als auch den „umgekehrten Fall“ bzw. ökonomischen Misserfolg sowie eine generelle Interaktion zwischen beiden Strukturen nach (Fuentes Sabat/Quevedo Puente 2003; Herger 2006). Wiedmann und Buxel (2005) zeigen in ihrer Studie, dass aus Sicht der Unternehmen vor allem die Beeinflussung der Beziehung zu Stakeholdergruppen, der Imageaufbau und die Identitätsbildung als wichtige Ziele der Reputation angesehen werden müssen.

3.2.2 *Auswirkungen eines Reputationsverfalls*

Doch die Reputation ist nicht nur eine Chance für das Unternehmen. Gerade ihr hoher Einfluss auf den Erfolg birgt ein großes Risiko im Falle des Reputationsverlustes (Peetz et al. 2003). Dies gilt insbesondere für Organisationen, deren Unternehmenswerte überwiegend auf immateriellem Kapital beruhen (Herger 2006).

Der Ruf ist allgemein ein sehr fragiles Gebilde, da er grundsätzlich vom Zuspruch Dritter abhängt. Infolge dieser Eigenschaft kann die Reputation im Falle eines Skandals oder einer Krise schnell verloren gehen (Bazil 2001; Eisenegger/Imhof 2004; Weiner 2006; Coombs/Holladay 2006). Schwalbach (2003) konnte in einer Studie zwar aufdecken, dass die Reputation grundsätzlichen Schwankungen unterliegt. Dennoch zeigen sich Unternehmen oder Branchen mit einer positiven Reputation gegenüber diesen Unsicherheiten deutlich beständiger und weniger anfällig. Die Reputation vor der Krise hat somit entscheidenden Einfluss auf die Überwindung der selbigen (Davies et al. 2003). Coombs und Holladay (2006: 123) vergleichen die Reputation mit einem Bankkonto, welches in schlechten Zeiten belastet wird: Bei

einer hohen, stabilen Reputation sind die Verluste auf dem Konto weniger bedeutend als bei einer strapazierten.

Als Negativbeispiele für einen umfangreichen Reputationsverlust aus der Praxis können die Deutsche Shell, im Fall der Diskussion um die Brent-Spar-Versenkung, Daimler-Chrysler, im Zuge des „Elchtests“, oder auch die Deutsche Bank durch ihre Verwicklung in den Bankrott des Baulöwen Jürgen Schneider genannt werden. In allen drei Fällen haben die Vorfälle zu einem unmittelbar eintretenden, immensen Reputationsverfall geführt. Die Rückgewinnung des einstigen – meist hohen – Reputationslevels hat dabei in allen Unternehmen trotz massiver Investitionen Jahre gedauert (Schwalbach 2003; Abraham et al. 2005). Die Entwicklung von Konzepten, um einem derartigen Reputationsverfall entgegenzuwirken, ist Gegenstand der strategischen Managementforschung.

3.3 Die Bedeutung der Reputation aus einer Supply Chain Perspektive

Die Effekte einer positiven Unternehmensreputation werden in der Literatur breit diskutiert (Smith 2003). Für Unternehmen im Agribusiness oder einzelnen Branchen der Land- und Ernährungswirtschaft liegen bislang allerdings noch keine speziellen Studien zur Erfassung der Reputation vor. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen, denen sich der Fleischsektor zu stellen hat (u. a. steigende Tierschutz-Anforderungen, Klimawandel, zunehmender Vegetarismus und Anteil an Low Meat Konsumenten), erscheint es jedoch ratsam, der Reputation mehr Beachtung zu schenken.

Aufgrund der zuvor aufgezeigten externen Rahmenbedingungen und Charakteristika der Fleischwirtschaft ist es von besonderer Bedeutung, die Reputation der gesamten Fleisch Supply Chain zu erfassen. Die Relevanz des Ansehens größerer Einheiten, wie z. B. einzelner Industrien oder Wertschöpfungsstufen, ist bislang nur wenig theoretisch diskutiert (Kreps/Wilson 1982; Milgrom/Roberts 1982; Mahon 2002) und empirisch analysiert worden (Eisenegger/Künstle 2003). Studien, die sich hierzu finden, thematisieren i. A. die Bedeutung der Branche für die Reputation der dort tätigen Unternehmen (Cordeiro/Schwalbach 2000; Schwalbach 2003; Eccles/Vollbracht 2006). Es handelt sich somit um Arbeiten, die die Betrachtung der Unternehmensreputation um die Einflussgröße des Unternehmensumfelds/der Branche erweitern. Im Fokus steht grundsätzlich die Reputation auf Unternehmensebene, welche um die Wirkung der Wettbewerber auf das Unternehmen ergänzt wurde. Schwalbach

(2003) konnte in diesem Zusammenhang eine positive Beziehung zwischen dem Ruf der Branche und dem Ansehen der Unternehmen in dem jeweiligen Sektor herausarbeiten. Die Branchenreputation wird hierbei anhand des Ansehens von ausgewählten Unternehmen gemessen, die stellvertretend für die betrachtete Branche stehen. Die aggregierten Reputationswerte bilden dann den Reputationsindex der gesamten Branche (Eisenegger/Künstle 2003).

Für die Fleischwirtschaft erscheint aufgrund verschiedener Charakteristika die Betrachtung der Reputation auf Unternehmens- bzw. Branchenebene weniger geeignet. Insbesondere der geringe Bekanntheitsgrad einzelner Unternehmen und Personen in der Fleischwirtschaft schließt eine Branchenbetrachtung bzw. Reputationsanalyse einzelner Unternehmen aus. Hinzu kommt, dass der Fleischsektor sehr stark arbeitsteilig organisiert ist – es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Produktions- und Verarbeitungsstufen. Der großen Heterogenität zwischen den einzelnen Stufen sowie den jeweiligen Eigenheiten der verschiedenen Kettenglieder kann nur in einer spezifischen Untersuchung der Reputation auf Ebene der einzelnen Stufen Rechnung getragen werden.

Bislang war die gesamte Supply Chain kein Gegenstand der Reputationsforschung, da für viele Wirtschafts- und Dienstleistungssektoren entweder (1) keine Bereiche vorgeschaltet sind, wie in der Banken- und Versicherungsbranche, (2) die Vorleistungssektoren der Gesellschaft oftmals völlig unbekannt sind (Beispiel: Chemieindustrie), oder (3) die Zulieferer und nachgelagerten Stufen wie im Fallbeispiel der Automobilindustrie von den Herstellern dominiert werden. Während für diese Wirtschaftsbereiche die Betrachtung der Branche als hinreichend erscheint, stellt sich für die stark diversifizierte Fleischwirtschaft grundsätzlich die Frage, ob sich die – vor- oder nachgelagerten – Stufen gegenseitig beeinflussen, und wie wesentlich sich diese Effekte gestalten.

Insbesondere für den Aufbau und den nachhaltigen Erfolg eines Reputationsmanagements ist diese Fragestellung ein zentraler Aspekt. Sollte ein positiver Zusammenhang zwischen der Reputation eines Kettenmitglieds und dem Ansehen von Lieferanten oder Kunden bestehen, so würde dies bedeuten, dass die Unternehmen der Fleischwirtschaft nicht nur vom Ruf der eigenen Stufe beeinflusst werden, sondern auch von den vor- und nachgelagerten Supply Chain Partnern. Um nachhaltig den Ruf einer Stufe zu verbessern, wäre es dann nicht ausreichend, nur in die Unternehmens- oder eigene Stufenreputation zu investieren. Es müssen

vielmehr die Reputation übergreifend über alle Stufen betrachtet und entsprechende Konzepte entlang der gesamten Supply Chain implementiert werden.

Vor diesem Hintergrund soll in dem vorliegenden Beitrag die Bedeutung eines stufenübergreifenden Reputationsmanagements in der Fleischwirtschaft ermittelt werden. Insbesondere die gegenseitige Beeinflussung zwischen den Stufen sowie ihre Auswirkung auf spezifische gesellschaftliche Akzeptanzfaktoren stehen im Mittelpunkt der Analyse.

4 Vorgehensweise und Stichprobe der Befragung

4.1 Methodik

Im Rahmen dieser Studie befragten geschulte Studenten der Universität Göttingen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens 695 zufällig ausgewählte Konsumenten. Der Schwerpunkt der im Mai und Juni 2007 durchgeführten persönlichen Befragung lag im Raum Nordwestdeutschland. Um die Reputation der Fleischwirtschaft zu erfassen, wurde der Fragebogen in vier Abschnitte unterteilt, in denen die gleichen Items – jeweils zugeschnitten auf die vier Stufen der Fleischwirtschaft – erhoben wurden. Zur Erfassung der Modellvariablen wurden verschiedene Messskalen verwendet, die aus der Literatur hergeleitet sind (vgl. Kap. 4.2). Die Konstrukte werden überwiegend durch 7-stufige-Likert-Skalen (-3 bis +3) gemessen.

Die Daten wurden einerseits durch uni- und bivariate statistische Verfahren analysiert (s. Kap. 5.1 und 5.2.3) sowie mit Hilfe des komponentenbasierten Strukturgleichungsverfahrens PLS (s. Kap. 5.2). PLS ist eine Kombination aus Pfadanalyse, Hauptkomponentenanalyse und Regression. Die Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten des Modells werden hierbei in nur einem Schritt untersucht. Die Analyse des PLS-Modells basiert auf einem zweistufigen Ansatz: Zunächst wird die Güte des Messmodells in Bezug auf seine Reliabilität und Validität evaluiert, danach erfolgt die Überprüfung des Strukturmodells. PLS zeichnet sich insbesondere durch seine Eignung für sehr komplexe Modelle sowie explorative Studien aus und wurde daher für die vorliegende Analyse gewählt. Die Auswertungen wurden mit dem Programm SmartPLS Version 2.0.M3 vorgenommen².

² Entwickelt vom Institut für Industrielles Management der Universität Hamburg (Ringle et al. 2005).

4.2 Stichprobenbeschreibung

Das Durchschnittsalter aller Probanden liegt bei 38,5 Jahren. Der jüngste Befragte der Studie ist 16 und der älteste 90 Jahre alt. Insgesamt sind die 21-30 Jährigen mit 43,3 % etwas stark in der Stichprobe vertreten, Interviewpartner unter 20 Jahren sind mit 3,6 % im Sample erfasst. Die weiteren Befragten teilen sich gleichmäßig auf die Altersklassen zwischen 31-40 (10,9 %), 41-50 (16,2 %), 51-60 (14,0 %) und über 61 Jahre (11,8 %) auf. Der Bildungsstand der Befragten ist relativ hoch – 12,6 % verfügen über einen Hochschulabschluss, 12,7 % gaben als höchsten Bildungsabschluss das Abitur an und 39,6 % haben die Meister-, Techniker-, oder Fachhochschule besucht. In der Hälfte der Fälle wohnen die Probanden in Orten mit weniger als 20.000 Einwohnern und nur etwa 6 % der Befragten kommen aus Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern. 1,5 % der Interviewten gaben weiterhin an, dass sich kein Schweine- oder Kuhstall im näheren Umkreis des Wohnhauses befindet. 19,7 % kennen Personen, deren Beruf etwas mit landwirtschaftlichen Nutztieren oder Fleisch zu tun hat. 2,3 % der Befragten gehen sogar einer Arbeit in diesen Bereichen nach. Der Fleischkonsum der Probanden in der Stichprobe ist mit durchschnittlich 3-4 Mal pro Woche recht hoch. Demgegenüber ist der Anteil an Vegetariern bzw. Befragten, die angaben, nie Fleisch zu essen, mit 0,7 % gering. Nach der aktuellen Nationalen Verzehrsstudie von 2007 ernähren sich 1,6 % der Deutschen (Männer 1 %, Frauen 2,2 %) fleischlos (Max Rubner-Institut 2008). Teilweise schwanken die Angaben zum Vegetarier-Anteil zwischen verschiedenen Studien jedoch sehr erheblich (Mensink 2002; Mitte/Kämpfe 2006; TKK 2006). Insgesamt ist das Interesse der Befragten an Themen der Tierhaltung oder Herstellung von Fleisch und Wurst im Durchschnitt leicht positiv ausgeprägt. Sehr geringes bis eher geringes Interesse besteht bei rund 18,2 % der Befragten, ein sehr großes bei 8,8 %. Das erklärt möglicherweise auch die mittelmäßig ausgeprägte Beachtung von Fernseh- oder Zeitungsberichten über den Fleischsektor bei den Probanden.

Grundsätzlich kann die Befragung nicht als repräsentativ bezeichnet werden, da sie räumlich limitiert ist und eher überdurchschnittlich gebildete Personen umfasst. Die Erhebung stellt jedoch eine aussagekräftige Sondierungsstudie dar, die das Ansehen der Fleischwirtschaft in der Gesellschaft aufzeigt.

5 Ergebnisse der empirischen Studie

Nachfolgend werden die Ergebnisse der empirischen Studie präsentiert. Während zunächst die die Reputation der Fleischwirtschaft insgesamt sowie der vier Wertschöpfungsstufen einzeln aufgezeigt und die Zusammenhänge zwischen dem Ansehen der verschiedenen Stufen innerhalb der Kette untersucht werden, analysiert Kap. 5.2 die Auswirkungen der Reputation der jeweils vor- und nachgelagerten Stufe auf wichtige Akzeptanzfaktoren des jeweils betrachteten Kettenglieds.

5.1 Der Ruf der Fleischwirtschaft aus einer stufenübergreifenden Perspektive

5.1.1 Status quo: Das Ansehens der Fleischwirtschaft

In einem ersten Schritt der Befragung, wurden spontane, intuitive Assoziationen zur Fleischwirtschaft überprüft. Die nachfolgende Tabelle stellt negative und positive Gedanken von Verbrauchern dar, die im Zusammenhang mit den verschiedenen Stufen der Fleischproduktion, von der Landwirtschaft über Schlachtung und Wurstproduktion bis zum LEH, genannt wurden.

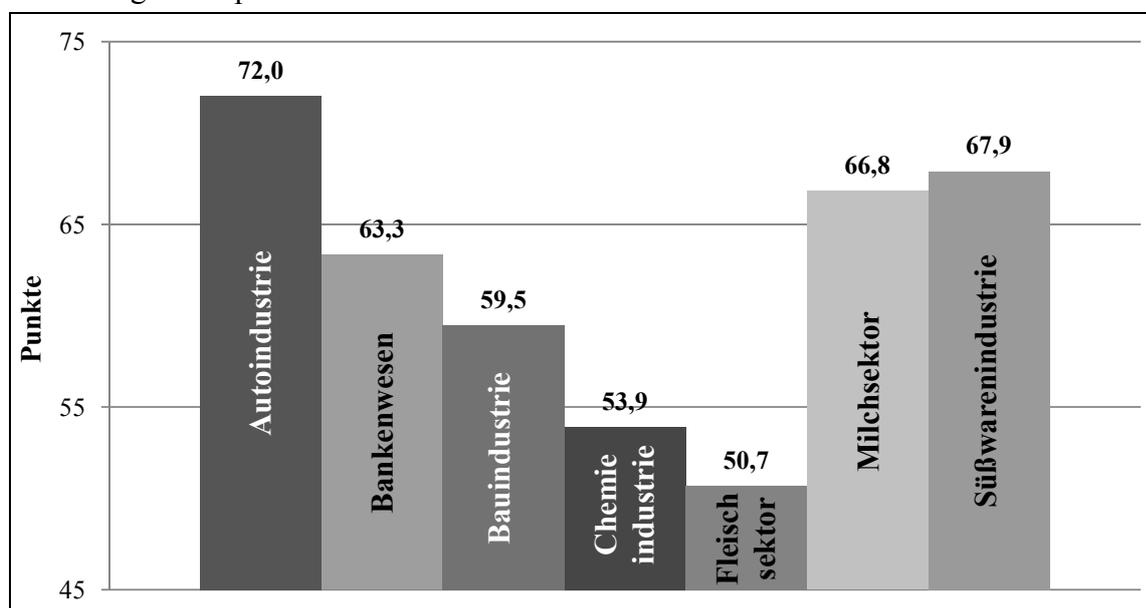
Tabelle 3: Assoziationen der Verbraucher zur Fleischwirtschaft

Landwirtschaft	Schlachtung	Wurstproduktion	Lebensmittelhandel
Gestank, Geruch, Gülle (144)	Tiertransport, Zerlegen, Kühlkette (115)	Zusatzstoffe, schlechte Qualität, panschen Gammelfleisch, Nitrit, Fleischskandal (120)	Angebotsvielfalt (91)
Massentierhaltung, Fleischfabrik, intensive Tierhaltung (138)	Töten, Schlachten, Massentötung (105)	Wurst (70)	Fleischskandal (74)
Schweinemast, Stall, Tierhaltung (<i>wertneutral</i>) (47)	Blut (77)	Massenfäbrikation, Massenware (43)	SB-Ware/Theke (54)
Idylle, Romantik, Natur, Nostalgie, Landleben, Urlaub, Kindheit (42)	inhumanes Töten, Tier-schutz, Brutalität, Ekel, Tierquälerei (55)	Hygiene, Sauberkeit (39)	Wurst, Aufschnitt, Nahrungsmittel (49)
Fleisch, Schinken, Kotelett, Essen (38)	ausländische Mitarbeiter, Billiglohn, Akkordarbeit, Ausbeutung, Fließbandarbeit (48)	Vertrauen, gute Qualität (38)	gute Qualität, Hygiene, Sauberkeit (36)
Tierquälerei, wenig Platz, nicht artgerechte Tierhaltung (35)	Gammelfleisch, Fleischskandal (44)	Geringes Vertrauen, undurchsichtig, Mafia, Unsicherheit (27)	Massenware, billige Discounterware (32)
<i>(Häufigkeit der Nennung)</i>			

Hierbei zeigt sich, dass die negativen Aspekte der Produktion und Fleischverarbeitung überwiegen. Insgesamt wird die Fleischwirtschaft auf allen Stufen mit dem negativ konnotierten

Attribut „industriell“ charakterisiert – neben der Massentierhaltung und anschließender Massentötung produziert die Branche demnach vor allem Massenware als Output. Ferner wird deutlich, dass die zurückliegenden Fleischskandale dem Verbraucher durchaus präsent im Gedächtnis sind und die Nebeneffekte der Produktion (Gülle, Blut) – insbesondere für Landwirtschaft und Schlachtung – zentrale Verknüpfungen darstellen. Positive Assoziationen betreffen vor allem die Erzeugnisse, daneben eine gesteigerte Hygiene und bei der Landwirtschaft auch einige positive emotionale Bilder.

Abbildung 2: Reputation verschiedener Branchen im Urteil der Verbraucher



Diese Ergebnisse weisen bereits auf das geringe Ansehen der Fleischwirtschaft hin. Besonders deutlich wird das Ausmaß dieser schlechten Reputation in einer vergleichenden Betrachtung mit anderen bedeutenden Produktions- und Dienstleistungsbranchen (vgl. Abbildung 2). Die Wertschätzung der Branche wurde hier durch die Vergabe von Punkten (von 0 bis 100) gemessen – je höher der Wert ist, den ein Wirtschaftssektor erreicht hat, desto besser die Ausprägung der Reputation. Die Fleischwirtschaft belegt mit durchschnittlich lediglich 50,4 Punkten den letzten Platz. Selbst die Chemie- und Baubranche erreichen im Mittel höhere Werte. Die beste Reputation bescheinigen die Probanden der Autoindustrie mit 71 Punkten, danach folgen die dem Lebensmittelbereich zugeordnete Süßwarenindustrie sowie

der Milchsektor. Als einziger Bereich aus dem Sektorsektor schneidet das Bankenwesen (62,6 Punkte) vergleichsweise gut ab.³

Das insgesamt schlechte Reputationsniveau der Fleischwirtschaft und ihrer einzelnen Stufen verdeutlicht auch Tabelle 4. Der Schlachtsektor und die Wursterzeugung innerhalb der Branche am schlechtesten evaluiert. Bei einem Vergleich der Reputationsniveaus zeigen sich hoch signifikante Unterschiede im Mittelwert zwischen den vier Stufen der Wertschöpfungskette Fleisch. Dies impliziert die grundsätzliche Fähigkeit des Verbrauchers, zwischen den verschiedenen Prozessstufen der Fleischerzeugung zu trennen.

Tabelle 4: Bewertung des Rufes der verschiedenen Stufen der Fleischwirtschaft

Code	Statements	μ	σ
RL1	Wie bewerten Sie insgesamt den Ruf/das Ansehen der landwirtschaftlichen Tierhaltung?	0,88	1,2
RL2	Wie sehen Sie den Ruf der landwirtschaftlichen Tierhaltung?*	62,7	20,5
RS1	Wie bewerten Sie insgesamt den Ruf/das Ansehen der Schlachtunternehmen?	0,23	1,2
RS2	Wie sehen Sie den Ruf der Schlachtunternehmen?*	45,9	20,9
RW1	Wie bewerten Sie insgesamt den Ruf/das Ansehen der Hersteller von Wurstwaren?	0,48	1,2
RW2	Und wie sehen Sie den Ruf der WursthHersteller?*	50,4	20,4
RLEH1	Wie bewerten Sie insgesamt den Ruf/das Ansehen des Wurst- und Fleischangebots im LEH?	1,11	1,2
RLEH2	Und zuletzt der Ruf des Lebensmitteleinzelhandels bezogen auf Fleisch und Wurstwaren?*	56,0	19,5

*RL= Reputation der Landwirtschaft; RS= Reputation der Schlachtung; RW= Reputation der Wursterzeugung; RLEH= Reputation der Fleisch- und Wurstangebots im LEH; Skala von +3= sehr gut bis -3 = sehr schlecht; *Skala von 0 bis 100 (je höher die Punktzahl, desto besser der Ruf); μ = Mittelwert; σ = Standardabweichung*

Es lässt sich somit festhalten, dass grundsätzlich ein erhebliches Reputationsdefizit in der Fleischwirtschaft besteht. Nicht nur die Branche insgesamt, sondern auch einzelne Stufen sehen sich einem deutlichen Mangel an gesellschaftlichem Wohlwollen ausgesetzt.

5.1.2 Zur Bedeutung der Supply Chain Reputation

Die Bedeutung einer stufenübergreifenden Perspektive auf die Reputation der einzelnen Kettenglieder in der Fleischwirtschaft verdeutlicht die partielle Korrelationsanalyse in Tabelle 5. Hier zeigt sich, dass alle vier Stufen zu etwa gleichen Teilen den Ruf der gesamten Fleischwirtschaft beeinflussen. Das Ansehen der einzelnen Stufen muss dagegen im Zusammenhang mit seinen jeweiligen vor- und nachgelagerten Sektoren betrachtet werden. Tabelle 5 weist

³ Die Befragung fand vor der Finanzkrise statt.

einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Ruf der Landwirtschaft und der abnehmenden Seite – der Schlachtbranche (0,252**) – aus. Für das Ansehen der Schlachtbranche kann folglich eine Wechselbeziehung zum Ruf der Landwirtschaft auf der einen und den Wurstherstellern (0,368***) auf der anderen Seite identifiziert werden. Auch die Reputation der Wursthersteller wird von der vorgelagerten Schlachtbranche und dem nachgelagerten LEH (0,321***) beeinflusst, während das Ansehen des Wurst- und Fleischangebots im LEH nur einseitig von dem vorgelagerten Kettenmitglied bedingt wird.

Tabelle 5: Beziehung zwischen dem Ruf der Stufen sowie der gesamten Fleischwirtschaft

	Landwirtschaftliche Tierhaltung	Schlachtbranche	Wursthersteller	Wurst- und Fleischangebot im LEH
Landwirtschaftliche Tierhaltung		0,252**	-0,059	-0,016
Schlachtbranche	0,252**		0,368***	-0,098**
Wursthersteller	-0,059	0,368***		0,321***
Wurst- und Fleischangebot im LEH	-0,016	-0,098**	0,321***	
Fleischwirtschaft⁺	0,364***	0,314***	0,257***	0,318***

** $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$; ⁺ der Faktor „Ruf der Fleischwirtschaft“ bildet sich aus den beiden Statements „Wie bewerten Sie den Ruf/das Ansehen des Fleischsektors insgesamt?“ und „Wie sehen Sie den Ruf des Fleischsektors insgesamt“; der Ruf der einzelnen Stufen setzt sich aus den in Tabelle 5 aufgeführten Items zusammen; CRA=0,63; KMO=0,50*

Als Zwischenfazit lässt sich somit sagen, dass zum einen der Ruf der gesamten Fleischwirtschaft von allen beteiligten Stufen gleichmäßig geprägt wird und zum anderen das individuelle Ansehen der einzelnen Stufen auch von den jeweiligen benachbarten Sektoren abhängt: „one step up, one step down“. Eine Aussage darüber, in welche Richtung die aufgedeckten Beziehungen wirken und ob eventuelle Rückwirkungen sowie Kopplungseffekte auftreten, lässt sich aus der Korrelationsanalyse nicht ableiten.

Unter Verwendung komplexer Strukturgleichungsmodelle sollen in weiterführenden Schritten die Effekte dieser gegenseitigen Beeinflussung sowie ihre Auswirkungen auf wichtige Akzeptanzgrößen der Schlachtbranche näher untersucht werden. Hierfür wird zunächst ein Forschungskonzept entwickelt und anschließend überprüft.

5.2 Einfluss der Supply Chain Reputation auf Akzeptanzgrößen der Fleischwirtschaft: Ergebnisse der PLS-Analyse

5.2.1 Modellentwicklung und Hypothesenbildung

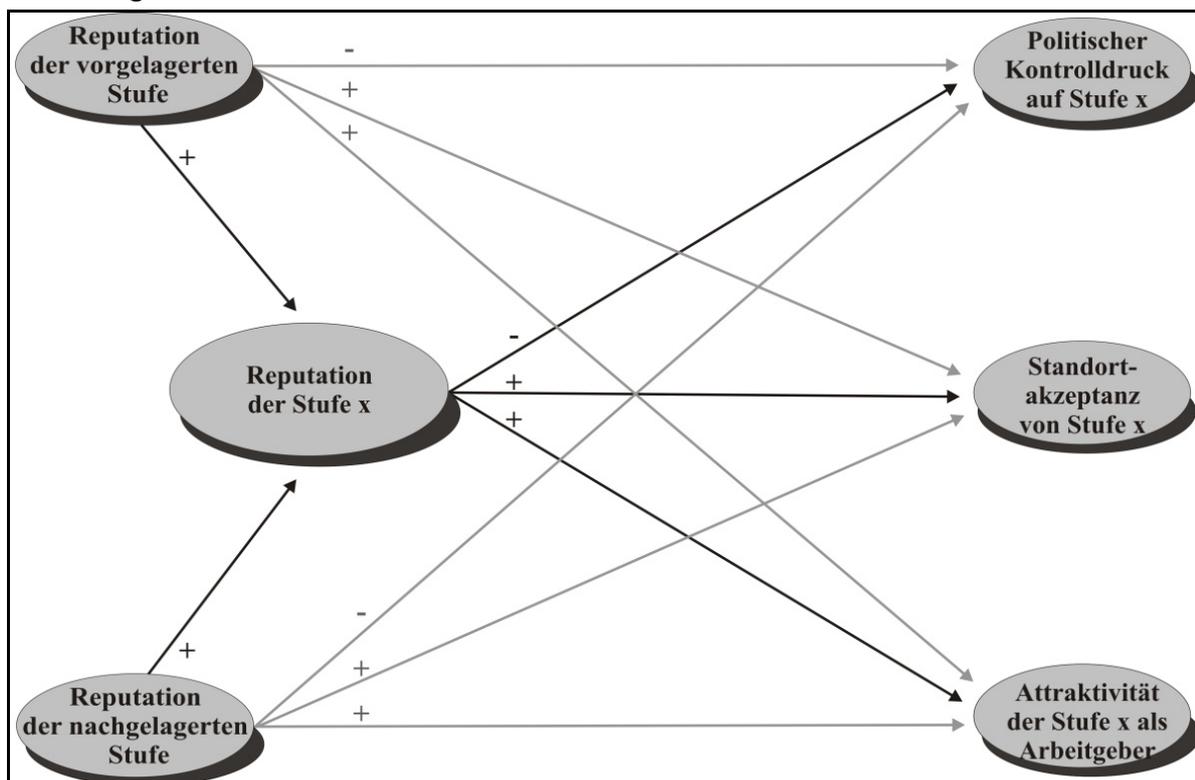
Zur Messung der Reputation können grundsätzlich zwei Grundformen unterschieden werden. Neben der eindimensionalen Messung, die direkt das gute oder schlechte Ansehen bzw. die positiven oder negativen Gefühle gegenüber einem Unternehmen abfragt (Davies et al. 2004; Berens/van Riel 2004), sind vermehrt auch mehrdimensionale Messmodelle entwickelt worden. Diese Modelle ermöglichen die Analyse von Reputationsunterschiede zwischen Unternehmen sowie die Messung einzelner Dimensionen der Reputation (Davies et al. 2004; Wiedmann et al. 2006). Da das Ziel der vorliegenden Arbeit die Untersuchung der Auswirkungen des Ansehens und nicht die Aufdeckung der einzelnen Reputationsdimensionen ist, wurde der Ruf der einzelnen Stufen der Fleischwirtschaft eindimensional gemessen.

Grundsätzlich fokussieren die vorgestellten Reputationsstudien primär auf die Unternehmensreputation. Empirische Untersuchungen, die sich speziell mit der Reputation einer Branche oder einer ganzen Supply Chain beschäftigen, wurden in den Agrarwissenschaften nach unserem besten Wissen noch nicht und in anderen Forschungsgebieten nur vereinzelt durchgeführt (Eisenegger/Künstle 2003). Es ist daher weitgehend unklar, ob die Reputation eines Kettenmitglieds grundsätzlich das Ansehen eines anderen – vor- und/oder nachgelagerten Sektors – beeinflussen kann und wie relevant diese Effekte sind. Daher ist es ein Ziel der Studie die Stärke der gegenseitigen Beeinflussung der verschiedenen Stufen zu untersuchen. Hierfür sollen nachfolgend für jede der vier Stufen ein separates Modell gerechnet werden. Das Grundmodell, welches diesen vier Berechnungen zugrunde liegt, ist in Abbildung 3 dargestellt. In diesem wird unterstellt, dass die Reputation der jeweiligen vor- und nachgelagerten Stufen den Ruf der dazwischen liegenden Stufe beeinflusst. Für die landwirtschaftliche Tierhaltung und den LEH, die keine vor- bzw. nachgelagerten Bereiche haben, wird das Modell angepasst. In diesen beiden Fällen wird jeweils nur der abnehmenden Seite für die Landwirtschaft und den zuliefernden Wurstherstellern eine Einflussnahme auf den Ruf unterstellt. Die Wirkungsrichtung wird im Modell durch Plus- und Minuszeichen signalisiert.

Neben der Analyse der gegenseitigen Reputationswirkung der Supply Chain Partner zielt die Studie ferner darauf ab, die Auswirkungen des Rufs sowie wichtige Rahmenbedingungen

(politischer Kontrolldruck, Standortakzeptanz und Attraktivität als Arbeitgeber) zu analysieren. Die Auswirkungen einer positiven bzw. negativen Reputation auf die gesellschaftliche Akzeptanz werden in der Literatur breit diskutiert (Smith 2003; Schwaiger 2004). Dabei konnte anhand zahlreicher Krisenfälle aufgezeigt werden, dass der Ruf nach staatlicher Kontrolle immer dann größer wird, wenn es zu einer starken Beschädigung der Reputation kommt. Formen der Selbstregulation sind hingegen solange gesellschaftlich legitimiert, wie das Ansehen einer Branche intakt ist (Gray/Balmer 1998, Eisenegger/Künstle 2003; Eisenegger/Vonwil 2004). Ausgehend von diesen Untersuchungen wurde die Hypothese aufgestellt, dass der Einfluss der eigenen Reputation der Schlachtbranche die Höhe des politischen Regulierungsdrucks bedingt.

Abbildung 3: Basismodell



Die Auswirkungen der Reputation auf die Standortakzeptanz sind dagegen bislang noch nicht untersucht worden. Aufgrund der wachsenden Probleme der Fleischwirtschaft beim Bau und der Erweiterung von Produktionsstandorten ist sie jedoch als Effektgröße in das Forschungsmodell integriert worden. Verschiedene Studien konnten ferner den positiven Effekt einer guten Reputation beim Rekrutieren von Mitarbeitern bestätigen (Aron 1987; Smith 2003;

Schwaiger 2004; Helm 2007). Das Ansehen nimmt großen Einfluss auf die Bewertung der Attraktivität eines Arbeitgebers (Carmeli/Freund 2002). Im Basismodell wird unterstellt, dass der Ruf der jeweiligen betrachteten Stufe einen relevanten Einfluss auf die Bewertung als Arbeitgeber besitzt.

Die Fleischwirtschaft ist für die Veredelungsregion Nordwestdeutschland grundsätzlich von erheblicher ökonomischer und sozialer Bedeutung. Diese Clusterregion zeichnet sich u. a. durch ihre geographische Nähe – also die geringe Entfernung zwischen Zulieferern und Abnehmern (sowie Dienstleistern) – sowie die enge Verzahnung der Wirtschaftsunternehmen aus. Aufgrund dieses starken Netzwerkes der Fleischwirtschaft in der Hochveredelungsregion Nordwestdeutschland (Windhorst/Grabkowsky 2008) wird im Forschungsmodell unterstellt, dass die drei weiteren Wertschöpfungsstufen des Fleischsektors einen direkten Effekt auf die Akzeptanzfaktoren der Schlachtbranche nehmen.

5.2.2 Überprüfung des Messmodells

Das Messmodell besteht aus den Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten (vgl. Abbildung 3) und den beobachtbaren Items, die diese messen. Die Güte des Modells wird durch die Reliabilität der einzelnen Indikatoren und ihrer Konstrukte sowie der Diskriminanzvalidität ausgewiesen. Die Indikatorreliabilität spiegelt den Anteil der Varianz eines Indikators durch die zugehörige latente Variable wider. Indikatoren, deren Ladung größer ist als 0,5, werden insgesamt als signifikant erachtet (Hair et al. 1998). Die Konstruktreliabilität (KR) gibt die Güte an, mit der das Konstrukt durch die Indikatoren gemessen wird. Fornell und Larcker (1981) erachten einen Wert von 0,7 oder größer als reliabel. Ein anderes Gütemaß zur Messung der internen Konsistenzreliabilität ist der Cronbach's Alpha (CRA) (Nunnally 1978). Bei einem Wert von 0,6 oder höher weist der CRA die Reliabilität des Konstrukts aus (vgl. Tabelle 6). Das Konstrukt „Reputation des LEHs“ weist einen leicht schlechteren Wert auf. Tabelle 6 gibt die Gütewerte über alle Modelle wieder.

Die Diskriminanzvalidität wird anhand der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) und des Fornell-Larcker-Kriteriums gemessen. Die DEV beschreibt die gemeinsam erfasste Varianz zwischen dem Konstrukt sowie seinen jeweiligen Indikatoren und sollte höher sein als 0,5 (Chin 1998). Im Messmodell wurde dieser Wert für alle Konstrukte erreicht. Hinsichtlich des Fornell-Larcker-Kriteriums weist das Modell ebenfalls gute Ergebnisse auf. Das Kriterium ist

erfüllt, wenn die Quadratwurzel der DEV eines Konstrukts größer ist als die Korrelation zwischen allen anderen Konstrukten (Fornell/Larcker 1981). Insgesamt zeigen die vier Modelle zufriedenstellende Resultate für alle Gütekriterien.

Tabelle 6: Gütewerte

Konstrukte	AI	CRA	KR	DEV
Reputation der Landwirtschaft	2	0,71	0,88	0,78
Reputation der Schlachtunternehmen	2	0,73	0,88	0,79
Reputation der Wursthersteller	2	0,69	0,87	0,76
Reputation des LEHs	2	0,59	0,83	0,71
Politischer Kontrolldruck	1	1,00	1,00	1,00
Attraktivität als Arbeitgeber	1	1,00	1,00	1,00
Standortakzeptanz	1	1,00	1,00	1,00
<i>AI = Anzahl der Indikatoren</i>				

5.2.3 Status quo: Die Akzeptanz entlang der Supply Chain

Der Vergleich verschiedener Stufen im Hinblick auf wichtige Akzeptanzfaktoren zeigt, dass insbesondere die Schlachtunternehmen über ein sehr geringes Unterstützungspotential in der Gesellschaft verfügen. Nicht nur wird von den Verbrauchern die Ausarbeitung strengerer Gesetze für die Schlachtbranche gefordert (0,49), auch die Standortakzeptanz (-1,15) fällt im Vergleich zu den Ergebnissen der anderen Kettenmitglieder deutlich schlechter aus. Der Bau eines Schlachthofes würde bei den meisten Personen auf große Ablehnung stoßen. Gleiches gilt für die Attraktivität als Arbeitgeber – Schlachtunternehmen oder die Schlachtbranche sind kein Bereich, der qualifizierte und gut ausgebildete Arbeitnehmer anzieht (-1,24). Eine ähnliche Tendenz zeigt sich im Hinblick auf die Akzeptanz der Wursthersteller – wenn auch die Ergebnisse hier etwas abgeschwächer sind.

Demgegenüber steht die Landwirtschaft deutlich besser da. Nach Meinung der Probanden existiert keine Notwendigkeit zur Erhöhung der Regulierungsdichte (-0,42). Ferner zeigt sich auch, dass die Tierhaltung als attraktiver Arbeitsplatz gesehen wird (0,62). Der Bau eines Schweinestalls in unmittelbarer Entfernung zum eigenen Wohnhaus stößt jedoch bei den meisten Personen auf Ablehnung (-0,36). Lediglich die Errichtung eines Lebensmittelgeschäfts in der näheren Umgebung wird positiv bewertet (1,10). Darüber hinaus ist ein Arbeitsplatz im LEH für die meisten Probanden vorstellbar (0,18), auch wenn die Zustimmung zu diesem Statement geringer ausfällt als für die Landwirtschaft. Die Ergebnisse zeigen desweiteren, dass die Gesellschaft insgesamt strengere Gesetze für den LEH fordert (0,33).

Tabelle 7: Bewertung der Akzeptanzgrößen über die verschiedenen Stufen

Code	Statements	μ	σ
PK	Die Politik sollte strengere Gesetze für die Landwirtschaft ausarbeiten.	-0,42	1,5
PK	Die Politik sollte strengere Gesetze für die Schlachtunternehmen ausarbeiten.	0,49	1,5
PK	Die Politik sollte strengere Gesetze für die Wursthersteller ausarbeiten.	0,35	1,4
PK	Die Politik sollte strengere Gesetze für den LEH ausarbeiten.	0,33	1,4
SA	Ich hätte nichts dagegen, wenn in 500 m Entfernung von meinem Wohnhaus ein Schweinestall gebaut würde.	-0,36	1,8
SA	Ich hätte nichts dagegen, wenn in 500 m Entfernung von meinem Wohnhaus ein Schlachthof gebaut würde.	-1,15	1,7
SA	Ich hätte nichts dagegen, wenn in 500 m Entfernung von meinem Wohnhaus ein Wurstbetrieb gebaut würde.	-0,31	1,7
SA	Ich hätte nichts dagegen, wenn in 500 m Entfernung von meinem Wohnhaus ein Lebensmittelgeschäft gebaut würde.	1,10	1,6
AA	Ich würde auf einem Hof mit Tieren arbeiten, wenn es dort einen Arbeitsplatz gibt, der meiner Eignung entspricht.	0,62	1,8
AA	Ich würde in einem Schlachtunternehmen arbeiten, wenn es dort einen Arbeitsplatz gibt, der meiner Eignung entspricht.	-1,24	1,9
AA	Ich würde bei einem Wursthersteller arbeiten, wenn es dort einen Arbeitsplatz gibt, der meiner Eignung entspricht.	-0,74	1,9
AA	Ich würde im LEH arbeiten, wenn es dort einen Arbeitsplatz gibt, der meiner Eignung entspricht.	0,18	1,8

*PK= politischer Kontrolldruck; SA= Standortakzeptanz; AA= Attraktivität als Arbeitgeber
Skala von +3= stimme voll und ganz zu bis -3 = lehne voll und ganz ab;
 μ = Mittelwert; σ = Standardabweichung*

5.2.4 Analyse der Wechselwirkung der Reputation und Akzeptanz entlang der Kette

Das Strukturmodell stellt die zu überprüfenden Beziehungen im Forschungsmodell dar. Das Bestimmtheitsmaß R^2 (erklärte Varianz) sowie das Vorzeichen und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten werden genutzt, um das Strukturmodell zu beurteilen. Jede Hypothese des Modells wird durch einen Pfad beschrieben. Die Pfadkoeffizienten können hierbei wie die standardisierten beta-Werte der Regressionsanalyse interpretiert werden. Die entsprechenden t-Werte wurden anhand der Jackknife-Methode ermittelt.

Die Güte des Strukturmodells ist gegeben, wenn es über eine hohe Erklärungskraft verfügt und statistisch signifikante t-Werte vorliegen. Die Signifikanz der Pfadkoeffizienten wurde hierbei durch das Bootstrapping Verfahren mit 500 Samples ermittelt. Tabelle 8 präsentiert die Stärke und die Richtung der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten in den vier Modellen.

Das Modell 1 verdeutlicht den starken Einfluss der Reputation der Schlachtbranche auf den Ruf der Landwirtschaft. Alleine das Ansehen der nachgelagerten Stufe kann die Reputation der Landwirtschaft zu 34 % erklären (Tabelle 9). Ferner weist das Modell auf die Bedeutung der Schlachtbranche für die Attraktivität des Primärsektors als Arbeitgeber (0,14**), die

Reduktion der politischen Regulierungsdichte (-0,11*) und die Standortakzeptanz (0,11*) hin. Es fällt auf, dass die Tierhaltung selber keinen Einfluss auf die eigene Wahrnehmung als Arbeitgeber besitzt, während der politische Kontrolldruck (-0,24***) und die Standortakzeptanz (0,11*) beeinflusst werden können. Insbesondere der politische Kontrolldruck kann durch den Ruf der beiden Sektoren zu 10 % im Modell 1 erklärt werden. Das Bestimmtheitsmaß der beiden anderen Output-Variablen liegt darunter.

Tabelle 8: Ergebnisse der Strukturmodelle

		Reputation Landwirtschaft	Reputation Schlachtbranche	Reputation Wursterzeugung	Reputation LEH
Modell 1	Reputation Landwirtschaft	--	0,58***		
	politischer Kontrolldruck	-0,24***	-0,11*		
	Standortakzeptanz	0,11*	0,11*		
	Attraktivität als Arbeitgeber	0,03	0,14**		
Modell 2	Reputation Schlachtbranche	0,36***	--	0,50***	
	politischer Kontrolldruck	-0,01	-0,20***	-0,10*	
	Standortakzeptanz	-0,09	0,30***	0,04	
	Attraktivität als Arbeitgeber	0,03	0,26***	0,04	
Modell 3	Reputation Wursterzeugung		0,50***	--	0,38***
	politischer Kontrolldruck		0,06	-0,33***	-0,09*
	Standortakzeptanz		0,09	0,15**	0,04
	Attraktivität als Arbeitgeber		0,17***	0,13*	0,06
Modell 4	Reputation LEH			0,59***	--
	politischer Kontrolldruck			-0,07	-0,31***
	Standortakzeptanz			0,10*	0,12**
	Attraktivität als Arbeitgeber			0,09	0,10*

*Modell 1: Stufe x = Landwirtschaft; Modell 2: Stufe x = Schlachtbranche; Modell 3: Stufe x = Wursterzeugung; Modell 4: Stufe x=LEH; *signifikant auf einem Niveau von 0.05 (t > 1.960); **signifikant auf einem Niveau von 0.01 (t > 2.576); ***signifikant auf einem Niveau von 0.001 (t > 3.291)*

Die Landwirtschaft (0,36***) und die Wursterzeugung (0,50***) haben einen hohen, signifikanten Effekt auf den Ruf der Schlachtbranche und können diesen zu 54 % erklären (Modell 2). Die Reputation der Schlachtbranche besitzt einen signifikanten Einfluss auf die drei im Strukturmodell dargestellten abhängigen Variablen. Die größte Relevanz hat sie für die Standortakzeptanz (0,30***) – je besser der Ruf der Schlachtbranche, desto höher die Chancen, dass es bei einer geplanten Erweiterung einer Schlachtereier oder einem Neubau zu keinen/weniger Problemen kommt. Auch die Auswirkungen der Reputation der Schlachtstufe auf die Attraktivität als Arbeitgeber (0,26**) und den politischen Kontrolldruck (-0,20*) können gezeigt werden. Es zeigt sich ferner, dass nur der Ruf der Wursterzeugung einen direkten Einfluss auf das Ausmaß des politischen Kontrolldrucks besitzt. Darüber hinaus konnten keine direkten Effekte auf eine der Akzeptanzgrößen der Schlachtbranche identifiziert werden. Dar-

über hinaus kann festgehalten werden, dass die Reputationen der drei Wertschöpfungsstufen zusammen insgesamt 8 % der Varianz der beiden Faktoren Standortakzeptanz und Attraktivität als Arbeitgeber erklären können, beim politischen Kontrolldruck sind es 7 %.

Tabelle 9: Bestimmtheitsmaße in den vier Modellen

	R ² (Modell 1)	R ² (Modell 2)	R ² (Modell 3)	R ² (Modell 4)
Reputation Landwirtschaft	0,34			
Reputation Schlachtbranche		0,54		
Reputation Wursterzeugung			0,55	
Reputation LEH				0,34
politischer Kontrolldruck	0,10	0,07	0,12	0,12
Standortakzeptanz	0,04	0,08	0,06	0,04
Attraktivität als Arbeitgeber	0,03	0,08	0,10	0,03

Die Ergebnisse im Modell 3 zeigen, dass die Reputation der Wursterzeugung zu 55 % durch die Reputationen der beiden vor- und nachgelagerten Stufen erklärt werden kann. Sie nimmt signifikanten Einfluss auf die drei Output-Variablen – diese werden daneben teilweise auch durch die zuliefernde und abnehmende Seite beeinflusst. Insbesondere der Ruf der Schlachtbranche übt einen signifikanten Effekt auf die Wahrnehmung des Sektors als Arbeitgeber (0,17***) aus. Eine geringe Auswirkung hat ferner der LEH auf die Reduzierung des Kontrolldrucks (-0,09*). Die Konstrukte weisen ein R² von 0,12 (Kontrolldruck), 0,06 (Standortakzeptanz) und 0,10 (Attraktivität als Arbeitgeber) auf.

Auch im Modell des LEHs kann ein hoher Einfluss der stufeneigenen Reputation auf die eigenen Akzeptanzvariablen sowie ein hoher Einfluss der vorgelagerten Stufe nachgewiesen werden. Die Wursterzeugung beeinflusst dabei nicht nur den Ruf des LEHs, sondern auch die Standortakzeptanz der letzten Stufe in der Fleischkette (0,10*). Auf den gesetzlichen Regulierungsdruck und die Attraktivität des Sektors als Arbeitgeber hat die Reputation der zuliefernden Seite keinen Einfluss. Die erklärte Varianz für den politischen Kontrolldruck im Modell 4 beträgt 12 %, die Standortakzeptanz und die Attraktivität als Arbeitgeber können zu 4 % bzw. 3 % erklärt werden.

5.2.5 Zum Einfluss der vor- und nachgelagerten Stufen auf die Akzeptanz

Neben der Ermittlung der direkten Effekte kann die Pfadanalyse auch angewendet werden, um indirekte und totale Effekte sowie Störgrößen für alle Konstrukte zu kalkulieren. Der totale Effekt ist dabei die Summe aller direkten und indirekten Effekte einer unabhängigen

Variable zu seiner abhängigen Variable. Der direkte Effekt kann durch die Stärke des Pfadkoeffizienten, der den Pfad zwischen der Einfluss- und Effektivvariable beschreibt, ermittelt werden. Folglich stellt dieser eine direkte Einflussbeziehung dar, die nicht durch dritte Variablen unterbrochen bzw. interveniert wird. Demgegenüber steht der indirekte Effekt, der durch eine dritte, intervenierende Variable beeinflusst wird. Er ist somit das Produkt der Pfadkoeffizienten entlang eines indirekten Pfads. Tabelle 10 fasst die totalen Effekte des Modells für die vor- und/oder nachgelagerten Stufen zusammen.

Tabelle 10: Totale Effekte der vor- und/oder nachgelagerten Stufen⁴

Modell		Politischer Kontrolldruck	Standort- akzeptanz	Attraktivität als Arbeitgeber
1	Reputation der Schlachtbranche	-0,25***	0,17***	0,16***
2	Reputation der Landwirtschaft	-0,04	0,02	0,08
	Reputation der Wursterzeugung	-0,20***	0,19***	0,17***
3	Reputation Schlachtbranche	-0,10*	0,16***	0,24***
	Reputation LEH	-0,22***	0,10*	0,11**
4	Reputation Wursterzeugung	-0,25***	0,17***	0,15***
<i>Modell 1: Landwirtschaft; Modell 2: Schlachtbranche; Modell 3: Wursterzeugung; Modell 4: LEH</i>				

Die Darstellung der totalen Effekte veranschaulicht noch einmal sehr deutlich die Auswirkungen, die das Ansehen der vor- und/oder nachgelagerten Stufen auch auf die Akzeptanz in der Politik, bei Arbeitnehmern und Anwohnern von Produktions- und Verarbeitungsanlagen hat. Während direkte Effekte der Stufen auf die Output-Größen nur vereinzelt auftreten, gewinnen in diesem Zusammenhang insbesondere die indirekten Effekte an Bedeutung. Dabei fällt auf, dass die Landwirtschaft im Modell 2 eine Ausnahme bildet. Während für alle vor- und/oder nachgelagerten Bereiche totale Auswirkungen identifiziert werden können, weist Tabelle 10 darauf hin, dass die Landwirtschaft überhaupt keinen Einfluss auf die Akzeptanz der Schlachtbranche nimmt. Andersherum beeinflusst die Reputation des Schlachtsektors jedoch sehr wohl die Standortakzeptanz, den politischen Kontrolldruck und die wahrgenommene Attraktivität der Tierproduktion als Arbeitgeber.

⁴ Der totale Effekt der im jeweiligen Modell betrachteten Reputation der Stufe x entspricht dem direkten Effekt auf die Akzeptanzgrößen (s. Tabelle 9). Daher sind nur die vor- und/oder nachgelagerten Stufen, jedoch nicht die Stufe x, in Tabelle 11 dargestellt.

6 Diskussion

Die Betrachtung des Ansehens der vier Kettenmitglieder in der Fleischwirtschaft offenbart ein sehr heterogenes Bild. Insgesamt liegt der Ruf der beiden Stufen Schlachtung und Wurstherstellung noch unter der Gesamtreputation des Fleischsektors, während die Landwirtschaft sowie der LEH etwas besser abschneiden. Im Vergleich weist die Schlachtbranche das geringste Ansehen auf. Ursachen für die Reputationsunterschiede der einzelnen Stufen sowie für den schlechten Ruf der Fleischwirtschaft insgesamt können zum einen in der Gesellschaft, zum anderen aber auch auf Seiten der Branche gesehen werden. Grundsätzlich haben aber vor allem die zahlreichen Krisen und Skandale innerhalb der Fleischwirtschaft aufgezeigt, dass erhebliche Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Gesellschaft und der Erfüllung dieser Ansprüche bestehen. Diese Erwartungslücke hat dazu geführt, dass das Vertrauen und das Ansehen in die Fleischwirtschaft gesunken sind. Auf allen Stufen wurden dabei Probleme (z. B. Einhaltung von Tierschutzstandards in der Landwirtschaft, Ausbeutung der meist ausländischen Arbeiter in der Schlachtbranche, Gammelfleisch in der Verarbeitung sowie Umkettierung von Ware im LEH) aufgedeckt und in den Medien – und somit in der Gesellschaft – breit thematisiert. Hierbei hat die Branche es oftmals nicht verstanden, sich aktiv in die öffentliche Diskussion einzubringen und somit der massenkommunikativen Selektions- und Interpretationslogik der Medien, die primär von sozialmoralischen und weniger von ökonomischen Argumenten getrieben wird, entgegenzuwirken, um Krisen zu verhindern (Eisenegger/Vonwil 2004; Weiner 2006). Die Rolle der Massenmedien als Formgeber der Gesellschaft und der öffentlichen Meinung (Herger 2006) wird bislang von der Fleischwirtschaft unterschätzt.

Der Wert einer intakten Reputation für die Schlachtbranche zeigt sich insbesondere im Hinblick auf Aspekte der gesellschaftlichen Akzeptanz. Will die Schlachtstufe ihre Expansionspläne weiter vorantreiben, so wird sie langfristig sowohl auf politisches und gesellschaftliches Wohlwollen als auch auf hochqualifizierte sowie geeignete Standorte angewiesen sein. Die positive Bewertung der Reputation in der Gesellschaft nimmt deshalb erheblichen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Stufen der Fleischwirtschaft.

Die Ergebnisse verdeutlichen darüber hinaus, dass die Reputation der einzelnen Wertschöpfungsglieder nicht isoliert voneinander betrachtet werden kann. Insbesondere die jeweils

vor- und/oder nachgelagerten Bereiche sind es, die starken Einfluss auf das Ansehen der zwischenliegenden – oder wie im Fall der Landwirtschaft vorgeschalteten bzw. beim LEH der nachgeschalteten – Stufe(n) nehmen. Während jedoch starke Effekte von dem Ruf der benachbarten Sektoren ausgehen, so zeigt sich auch, dass sich dieser Einfluss oftmals nicht direkt auf die Akzeptanzgrößen (politischer Kontrolldruck, Standortakzeptanz und Attraktivität als Arbeitgeber) der jeweiligen betrachteten Stufe auswirken. So beeinflussen beispielsweise die Landwirtschaft und die Wursterzeugung durch ihre Wirkung auf die Reputation das Ansehen der Schlachtbranche, eine direkte Beeinflussung der gesellschaftlichen Akzeptanz für diesen Wirtschaftsbereich ist jedoch dagegen nicht möglich. Vielmehr konnte durch die Darstellung der totalen Effekte gezeigt werden, dass oftmals die Zulieferer- und Abnehmerseite über indirekte Effekte einen Einfluss auf die Output-Variablen der betrachteten Stufe nehmen. Die Beziehung zwischen Landwirtschaft und Schlachtbranche ist hierbei herauszustellen, da diese durch eine besondere Eigenheit geprägt ist: Es zeigt sich, dass sich das schlechte Ansehens des Schlachtsektors negativ auf die Reputation sowie die Akzeptanz der Landwirtschaft auswirkt, jedoch im entgegengesetzten Fall die Schlachtbranche von dem guten Ruf der Tierhaltung profitiert. Während jedoch der Schlachtsektor den politischen Kontrolldruck sowie die Probleme beim Stallbau und die Wahrnehmung der Primärproduktion als attraktiven Arbeitgeber beeinträchtigt, so wird die Schlachtung nicht vom positiven Image der vorgelagerten Landwirtschaft im Hinblick auf die gesellschaftliche Akzeptanz befruchtet.

Die Ergebnisse aus allen vier Modellen verdeutlichen noch einmal die Relevanz eines funktionsfähigen Reputationsmanagements für den gesamten Fleischsektor. Es zeigt sich jedoch, dass ein nachhaltiges Konzept nur von der ganzen Branche (bzw. in Kooperation mit der vor- und nachgelagerten Stufe) gemeinsam erarbeitet und implementiert werden kann. Einzelaktionen einer Stufe sind nur bedingt erfolgversprechend.

Während die Aufgaben des Reputationsmanagements in der Literatur bislang überwiegend im Zusammenhang mit einer Stabilisierung der Reputation im Krisenfall diskutiert werden, geht die vorliegende Studie darüber hinaus und verdeutlicht auch die Bedeutung des Reputationsmanagements für eine Verbesserung des Ansehens. Eine langfristige Optimierung der Stufenreputation kann aber nur in Kooperation mit der gesamten Fleischwirtschaft erfolgen – denn der negative Ruf oder die Krise einer benachbarten Stufe wird auch das Ansehen der nächstgelegenen Kettenglieder in Mitleidenschaft ziehen.

Es wird somit deutlich, dass die Fleischwirtschaft neben der Qualitätssicherung, die sie mit der QS GmbH bereits stufenübergreifend organisiert hat, einen weiteren Schwerpunkt auf die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Umsetzung von Kommunikationskonzepten legen muss. Nach der Auflösung der Centralen Marketing Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) erscheint die Einrichtung einer kooperativen Öffentlichkeitsarbeit entlang der Supply Chain umso wichtiger. Jedoch veranschaulichen die Entwicklungen nach dem Beschluss zur Liquidierung der CMA, dass es die Fleischwirtschaft bis zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht verstanden hat, diesen Belangen die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken. Während die Geflügelwirtschaft bereits intensive Konzepte zur Zusammenarbeit in PR-Fragen erarbeitet hat, kooperiert die Rotfleischwirtschaft nur im Hinblick auf den Export. Die Organisation „German Meat“ soll hierbei die Belange der deutschen Schweine- und Rindfleischwirtschaft im Ausland vertreten – für klassische PR-Aufgaben ist jedoch bislang keine Institution verantwortlich und unseres Wissens nach auch nicht geplant.

Literatur

- Abraham, M., Arpagaus, J. und Michels, V. (2005): Die Entstehung von Reputation in sozialen Systemen: Eine Projektskizze. Arbeitspapier des Institutes für Soziologie der Universität Bern.
- Albersmeier, F., Schlecht, S. und Spiller, A. (2009): Zur Bedeutung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bei landwirtschaftlichen Stallbauprojekten. *ÖGA-Jahrbuch* 18 (1), 1-10.
- Albersmeier, F., Spiller, A. und Jäckel, K. (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. In: *Zeitschrift für Management* 3(4), 363–383.
- Aron, D. J. (1987): Worker reputation and productivity incentives. *Journal of Labor Economics* 5 (4), Part 2, 87–106.
- Bauhofer, B. (2004): *Reputation Management*, Zürich.
- Bazil, V. (2001): Reputation Management – die Werte aufrechterhalten. In: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.) *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (Loseblatt 2001 ff.), Kap. 1.02, München, 1–22.
- Beckhove, A. (2008): Zukunft der Veredelungswirtschaft: Perspektiven des Schweinemarktes. ISN-Schlachthofvergleich. In: Spiller, A. und Schulze, B. (Hrsg.) *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft*, Göttingen, 31–60.
- Berens, G und van Riel, C. B. M. (2004): Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review* 7 (2), 161–178.
- BMVEL (2005): *Zukunft der Nutztierhaltung: Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats*
- Bruhn, M. (2008): Herausforderungen an die Kommunikationspolitik der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Spiller, A. und Schulze, B. (Hrsg.) *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen*, 329–339.
- Carmeli, A. und Freund, A. (2002): The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review* 5 (1), 51–68.
- Chin, W. W. (1998): Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.
- Coombs, W. T. und Holladay, S. J. (2006): Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2), 123–137.

- Cordeiro, J. und Schwalbach, J. (2000): Preliminary evidence on the structure and determinants of global corporate reputations. Institut für Management – Humboldt University Berlin, Diskussionspapier 2000-4.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. und Roper, S. (2004): A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review* 7 (2), 125–146.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. und Roper, S. (2003): *Corporate reputation and competitiveness*, London.
- Deephouse, D. L. (1997): The effect of financial and media reputations on performance. *Corporate Reputation Review* 1 (1,2), 68–71.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. und Sanker, S. (2007): Reaping relational reward from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing* 24 (3), 224–241.
- Dyllick, T. (1990): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Wiesbaden.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C. und Schatz, R. (2007): Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, Februar, 104–114.
- Eccles, R. und Vollbracht, M. (2006): Media reputation of the insurance industry: an urgent call for strategic communication management. *The Geneva Papers* 31, 395-408.
- Eisenegger, M. (2004): Reputationskonstruktion in der Mediengesellschaft. In: Imhof, K., Blum, R., Bonfadelli, H. und Jarren, O. (Hrsg.) *Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*, Wiesbaden, 262–292.
- Eisenegger, M. (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*, Wiesbaden.
- Eisenegger, M. und Imhof, K. (2004): Reputationsrisiken moderner Organisationen. In: Röttger, U. (Hrsg.) *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, 239–260.
- Eisenegger, M. und Künstle, M. (2003): Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. *Die Volkswirtschaft*, 58–62.
- Eisenegger, M. und Vonwil, D. (2004): Die Wirtschaft im Bann der Öffentlichkeit. *Medienwissenschaft Schweiz* 2, 77–86.
- FAO (2006): *Livestock's long shadow - environmental issues and options*. Rome.
- Fombrun, C. J. (1996): *Reputation*, Boston.

- Fombrun, C. J. und Rindova, V. (1996): Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations, New York University, Stern School of Business, Working Paper.
- Fombrun, C. J. und van Riel, C. (1997): The reputational landscape. In: *Corporate Reputation Review* 1 (1), 5–13.
- Fombrun, C., Gardberg, N. und Sever, J. (2000): The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management* 7 (4), 241–255.
- Fornell, C. und Larcker, D. F. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39–50.
- Forsa (2007): Zunehmende Verunsicherung der Verbraucher in Sachen Fleisch. In: http://www.animalcare-forum.de/fileadmin/media/gtgl/presseinformationen/Charts_forsa-Umfrage_2007.pdf.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Marshfield.
- Fuente Sabate, J. M. de la und Quevedo Puente, E. de (2003): Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review* 6 (2), 161–177.
- Gerlach, S. und Spiller, A. (2008): Stallbaukonflikte in Nicht-Veredelungsregionen: Welche Faktoren beeinflussen den Konfliktverlauf? In: Spiller, A. und Schulze, B. (Hrsg.) *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen*, 489–501.
- Gotsi, M. und Wilson, A. M. (2001): Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24–30.
- Gray, E. R. und Balmer, J. M. T. (1998): Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning* 31 (5), 695–702.
- Gudet, C. und Scheiweiler, T. (2002): Risiko- und Reputationsmanagement als neue Aufgabe einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. In: *Umweltwirtschaftsforum* 10 (1), 30–33.
- Hair, F. J., Anderson, E. R., Ronald, L. T. und Black, C. W. (1998): *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* (13) 2, 135–144.
- Hansen, A. und Thiele, H. D. (2005): Die Märkte für Vieh und Fleisch. *Agrarwirtschaft* 54 (1), 49–68.
- Hansen, A., Herzfeld, T. und Thiele, H. D. (2006): Die Märkte für Vieh und Fleisch. *Agrarwirtschaft* 55 (1), 51–68.

- Helm, S. (2007): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Wiesbaden.
- Herbig, P. und Milewicz, J. (1995): The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 5–10.
- Herger, N. (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität - Marke - Image - Reputation, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Hutton, J. G., Goodmana, M. B., Alexander, J. B. und Genesta, C. M. (2001): Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review* 27 (3), 247–261.
- Kay, J. (1995): *Why Firms Succeed*, New York.
- Kögl, H. und Mann, S. (2002): Zur Akzeptanz geplanter und bestehender Schweineställe. *Berichte über Landwirtschaft* 8 (1-4), 213–223.
- KPMG (2006): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006. In: <http://www.lz-net.de/studien/pdf/98.pdf>.
- Kreps, D. M., Wilson, R. (1982): Reputation and Imperfect Information. *Journal of Economic Theory* 27, 253-279.
- Lüth, M. und Spiller, A. (2007): Brands as quality signals in the market: lessons from the poultry sector. In: Theuvsen, L., Spiller, A., Peupert, M. und Jahn, G. (Hrsg.) *Quality Management in Food Chains*, Wageningen, 231–242.
- Mahon, J. F. (2002): Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society* 41 (4), 415–445.
- Mast, C., Huck, S. und Güller, K. (2005): *Kundenkommunikation*, Stuttgart.
- Max Rubner-Institut (Hrsg.) (2008): *Nationale Verzehrsstudie II, Ergebnisbericht, Teil 1*.
- Mensink, G. (2002): Was essen wir heute? Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes. *Ernährungsverhalten in Deutschland*. Berlin.
- Milgrom, P. und Roberts, J. (1982): Predation, reputation, and entry deterrence. *Journal of Economic Theory* 27 (2), 280-312.
- Mitte, K. und Kämpfe, N. (2006): *Tierschutz wichtige Motivation für den Verzicht auf Fleisch*, Pressemitteilung der Universität Jena, Jena.
- MORI (2004): CR update: what stakeholders really think. In: www.mori.com (Januar 2008).
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, New York: McGraw Hill.

- Peetz, S., Plauschinat, O. und Stein, T. (2003): Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement. In: Bentele G., Piwinger M. und Schönborn, G. (Hrsg.) Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblatt 2001 ff.), Kap. 4.09, München.
- Poppe, C. und Kjærnes, U. (2003): Trust in food in Europe: A Comparative Analysis, National institute for consumer research, Oslo.
- Rabobank (2007): The German red meat industry.
- Ringle C. M., Wende, S. und Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, In: <http://www.smartpls.de>.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.
- Schubert, K. (2003): Akzeptanz praxisüblicher Mastschweinehaltungen. Eine empirische Untersuchung in Nordrhein-Westfalen auf der Erzeuger- und Verbraucherebene. Bonner Studien zur Wirtschaftssoziologie, Band 18, Bad Neuenahr.
- Schwaiger, M. (2004): Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. Schmalenbach Business Review 56 (1), 46–71.
- Schwalbach, J. (2003): Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In: Rese, M., Söllner, A. und Utzig, B. P. (Hrsg.) Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin, 225–238.
- Schwalbach, J. (2004): "Reputation". In: Schreyögg, G. und v. Werder, A. (Hrsg.) Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart, 1262–1269.
- Smith, N. C. (2003): Corporate social responsibility – Whether or how? California Management Review 45 (4), 52–76.
- Steinert, A. (2001): Reputation durch Corporate Social Responsibility. In: Rieksmeier, J. (Hrsg.) Praxisbandbuch: Politische Interessensvermittlung, Wiesbaden, 44–50.
- Tegtmeier, J. C. (2005): Die Ökonomik der Reputation: Vertragstheoretische Grundlagen und Integration in die strategische Unternehmensführung, Dissertation, Passau.
- TKK (2006): Ernährungsrisiken. Informationen der Technikerkrankenkasse, Sonderausgabe Mai 2006. In: <http://www.tk-online.de/>.
- Wartick, S. L. (2002): Measuring corporate reputation: Definition and data. Business & Society 41 (4), 371–392.
- Weigelt, K. und Camerer, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. Strategic Management Journal 9, 443–454.

- Weiner, D. (2006): Crisis Communication: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal* (März/April), 1–6.
- Wiedmann, K.-P. und Buxel, H. (2005): Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study. *Corporate Reputation Review* 8 (2), 145–163.
- Wiedmann, K.-P. und Buxel, H. (2007): Reputation ist kein Zufall. In: Absatzwirtschaft online. In: http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Wissen/Managementkonzepte/_pv/_p/1003300/_t/ft/_b/36222/default.aspx/reputation-ist-kein-zufall.html.
- Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J. und van Riel, C. B. M. (2006): Ansatzpunkte zur Messung der Reputation von Unternehmen. *Der Markt* 45 (177), 98–109.
- Wilson, R. (1985): Reputations in Games and Markets. In: Roth, A. (Hrsg.) *Game theoretic models of bargaining*. Cambridge, 27–62.
- Windhorst, H.-W. und Grabkowsky, B. (2008): Die Bedeutung der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen. ISPA, Hochschule Vechta.