



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Jäckel, K., Spiller, A.: Public Orientation im Agribusiness: Eine empirische Studie zur Interaktion von Unternehmen und Gesellschaft. In: Bahrs, E., von Cramon-Taubadel, S., Spiller, A., Theuvsen, L., Zeller, M.: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 41, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2006), S. 327-337.

---



## **PUBLIC ORIENTATION IM AGRIBUSINESS: EINE EMPIRISCHE STUDIE ZUR INTERAKTION VON UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT**

*Katrin Jäckel, Achim Spiller\**

### **Zusammenfassung**

Stallbauten, Tierschutz, Gentechnik, Obesity – die Liste der Themen, in denen Unternehmen des Agribusiness auf gesellschaftliche Kritik stoßen, ist lang. Die Agrarpolitik, vormals ein von der Öffentlichkeit eher wenig beachtetes Feld des Rent Seeking, wird zum Gegenstand medialer Auseinandersetzungen. Vor diesem Hintergrund skizziert der vorliegende Beitrag ein Modell zur Messung der Öffentlichkeitsorientierung von Unternehmen. Durch eine Befragung von PR-Verantwortlichen der deutschen Agrar- und Ernährungsbranche wurde dieses empirisch überprüft. Mittels einer Regressionsanalyse konnten wichtige Elemente einer erfolgreichen PR-Politik identifiziert werden. Im Kern zeigt sich, dass viele Unternehmen Probleme im Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen und Journalisten haben.

### **Schlüsselwörter**

Public Relations, Stakeholder, Öffentlichkeitsorientierung, Online-Befragung

### **1 Gesellschaftliche Ansprüche an die Unternehmenspolitik**

In den letzten Jahren ist das Agribusiness durch eine Vielzahl von Krisen und Konflikten erschüttert worden. Diese werden in der ökonomischen Forschung zzt. schwerpunktmäßig aus dem Blickwinkel des Qualitätsmanagements diskutiert (LUNING et al. 2002). An vielen Stellen (Tierhaltung, GMO usf.) wird die gesellschaftliche Akzeptanz der bisherigen Produktionsverfahren jedoch grundsätzlicher in Frage gestellt. Die Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche stehen einer kritischen Gesellschaft gegenüber, die durch ein hohes Risikobewusstsein und veränderte Werthaltungen z. B. im Hinblick auf den Tierschutz gekennzeichnet ist. Die Agrarpolitik, lange Zeit das Podium brancheninterner Aushandlungsprozesse, wird zum Brennpunkt medialer und damit öffentlicher Auseinandersetzungen. Stichworte wie Agrarwende, Multifunktionalität und Ausweitung der zweiten Säule zeigen, dass dies weder ein kurzfristiges noch ein allein deutsches Phänomen ist (FEINDT/RATSCHOW 2003).

Als Träger der gesellschaftlichen Ansprüche treten vor allem Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) wie Greenpeace oder Foodwatch in Erscheinung, die oftmals über gute Beziehungen zu den Medien verfügen (HECKER 1997). Ausgewählte Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad werden stellvertretend mit Hilfe eines langfristig angelegten Policy-Mixes aus symbolischen Aktionen, Konsumboykott, Pressearbeit u. Ä. angegriffen (ZÜHLSDORF 2002). Um einen Imageschaden abzuwenden und ihren Handlungsspielraum zu erhalten, stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, gesellschaftlichen Ansprüchen in der Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen. Die Erfahrungen im Umgang mit kritischen Journalisten, kampagnenorientierten Stakeholdern und einer schwierig zu kalkulierenden öffentlichen Meinung sind im Agribusiness jedoch begrenzt. PR-Arbeit wurde in vielen Fällen an Branchenverbände delegiert, die jedoch – wie etwa das Beispiel der Gentechnikdiskussion zeigt – alleine kaum in der Lage sind, komplexe gesellschaftliche Themen zu steuern.

---

\* Katrin Jäckel, Prof Dr. Achim Spiller, Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl Marketing für Agrarprodukte und Lebensmittel, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, a.spiller@agr.uni-goettingen.de.

Die folgende Analyse untersucht auf Basis einer Befragung von PR-Managern den Umgang von Unternehmen des Agribusiness mit gesellschaftlichen Stakeholdern. Dazu wird ein Modell der Öffentlichkeitsorientierung (Public Orientation) in Anlehnung an die breite Theorie-diskussion um die Marktorientierung von Unternehmen (Market Orientation) präsentiert.

## **2 Theorien der Gesellschaftsorientierung: Forschungsüberblick**

Die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Ansprüchen an betriebliches Handeln hat in der ökonomischen Forschung eine lange Tradition (WIELAND 1997). In der neueren Literatur lassen sich vier zentrale Forschungslinien identifizieren, von denen zwei der Managementtheorie und zwei der Marketingforschung zuzuordnen sind. Die allgemeine Managementforschung thematisiert auf der einen Seite unternehmensethische Fragen. Wichtige Beiträge gehen z. B. von der diskursorientierten Gesellschaftstheorie aus (HABERMAS 1983). Hier wird in normativer Hinsicht eine Dialogausrichtung der Unternehmen eingefordert (ULRICH 1998). Die neuere Diskussion um Corporate Social Responsibility spiegelt dagegen eine verantwortungsethische Position (DE GEER 2004). Stärker umsetzungsorientiert sind auf der anderen Seite die Konzepte zum Stakeholdermanagement (FREEMAN 1984) sowie die Strategische Frühaufklärung (ANSOFF 1976; LIEBL 1996). Während der Stakeholderansatz die Akteure des Protestes analysiert, richtet sich die Strategische Frühaufklärung auf Themenlebenszyklen.

Eine ähnliche Zweiteilung in eine grundsätzlich normative Analyse und eine handlungsbezogene Variante findet sich in der Marketing- und Kommunikationsforschung mit der Debatte um Social Marketing sowie dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit einerseits und neue Formen der Public Relations (PR) andererseits. Die seit den 1970er Jahren geführte Auseinandersetzung um Social Marketing (KOTLER 1988) betont die unternehmerische Verantwortung beim Einsatz der Marketinginstrumente und die Möglichkeiten, andere als nur ökonomische Größen in das Zielsystem der Unternehmung aufzunehmen. Seit dieser Zeit sind insbesondere unter verbraucher- und umweltpolitischen Gesichtspunkten eine Vielzahl weiterer Varianten eines gesellschaftsorientierten Marketings (WIEDMANN 1993) postuliert worden. In der PR-Forschung findet sich in den 1990er Jahren eine ähnliche Diskussion unter dem Begriff der dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit, die insbesondere auf die viel beachteten Arbeiten von GRUNIG/HUNT (1984) zurückgeht. Im Gegensatz zu diesen eher abstrakten Diskussionen gibt es in der neueren PR-Theorie Ansätze, die auf eine stärkere praktische Fundierung unter Einbezug kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse setzen. Welche Themen besonders in den Vordergrund rücken und wie sie frühzeitig identifiziert und beeinflusst werden können, ist z. B. Gegenstand des Issues-Managements (LIEBL 2000). Mit Bezug auf Entwicklungen in politischen Wahlkämpfen wird dabei die Rolle von strategisch konzipierten Themenkampagnen zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung betont (RÖTTGER 1997, ZÜHLSDORF 2002).

Die skizzierten Beiträge der unterschiedlichen Forschungsgebiete sind damit entweder theoretisch-abstrakter Art oder konzeptionell-managementorientierter Natur. Es finden sich nur wenige empirische Arbeiten. Die wichtigste Ausnahme sind die Arbeiten von GRUNIG et al. (1984, 1996) zur Verbreitung dialogorientierter PR-Konzepte in amerikanischen Unternehmen und Institutionen. Für den deutschsprachigen Raum untersuchen HAEDRICH et al. (1983, 1995), LIEBL (2000), BENTELE/RUTSCH (2001), RÖTTGER (2001), SCHULZ (2001) und ZÜHLSDORF (2002) den Status quo der PR-Arbeit und konstatieren eine Dominanz der operativen Pressearbeit gegenüber einem strategisch ausgerichteten Stakeholdermanagement.

Die eigene Studie geht über die vorgestellten Arbeiten hinaus, indem sie ein Modell zur Operationalisierung bzw. Messung der Öffentlichkeitsorientierung entwickelt. Dies ermöglicht einen Vergleich verschiedener Unternehmen oder Branchen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit ihrer PR-Arbeit. Der Fokus liegt dabei auf der gesellschaftsorientierten Dimension der Öffentlichkeitsarbeit. Betrachtet wird die Agrar- und Ernährungswirtschaft, da hier ein besonders deutlicher Kontrast zwischen einem rapide gewachsenen öffentlichen Druck und einer

eher skeptischen Distanz zu Medien und Stakeholdern in den Unternehmen vermutet wird. Zudem liegen für diese Branche bisher nur wenige Arbeiten zum PR-Management vor.

### **3 Die Öffentlichkeitsorientierung im Kontext der Marktorientierung: Ein Ansatz zur empirischen Messung der PR-Performance**

Ziel der folgenden Analyse ist die empirische Erfassung der Öffentlichkeitsorientierung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Es geht um die Frage, ob die Unternehmen den Herausforderungen einer Ernährungspolitik, die zunehmend aus dem Bereich der Fachdiskussion in die Medien rückt, gerecht werden. Zur begrifflichen Fassung und konzeptionellen Operationalisierung wird dabei auf den in der internationalen Marketingforschung eingeführten Ansatz der Marktorientierung zurückgegriffen. Diese Forschungsrichtung soll zunächst skizziert werden, bevor darauf aufbauend ein eigenes Konzept der Öffentlichkeitsorientierung entwickelt wird.

#### **3.1 Zum Forschungskonzept der Market Orientation**

Unter dem Begriff Marktorientierung (Market Orientation) werden seit Anfang der 1990er Jahre Ansätze zur Messung der Umsetzung des Marketing-Konzeptes im Unternehmen verstanden (NARVER/SLATER 1990; KOHLI/JAWORSKI 1990). In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg gibt (GRETHER 2003, 15 f.). Es existieren offensichtlich große Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit verschiedener Unternehmen, Marktsignale rechtzeitig wahrzunehmen und in neue Strategien und Organisationsmodelle umzusetzen.

Der Terminus der Marktorientierung steht übergreifend für eine Kunden- und Wettbewerbsausrichtung. Die Kundenorientierung beinhaltet die Identifizierung bestehender und zukünftiger Nachfragerbedürfnisse (SLATER/NARVER 1998, 1001). Dieses Wissen soll sich durch die Generierung einer unternehmensweiten Marktintelligenz über alle Abteilungen verteilen (KOHLI/JAWORSKI 1990, 6). Die Wettbewerbsorientierung richtet das Augenmerk auf die Berücksichtigung der Konkurrenzsituation und die Fähigkeit der Unternehmen, adäquat auf Wettbewerbssignale zu reagieren (NARVER/SLATER 1990, 53 ff.).

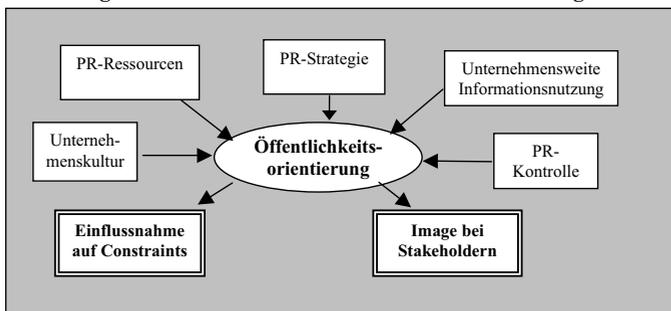
Marktorientierung manifestiert sich in Aspekten der Unternehmenskultur und des Unternehmensverhaltens (MOORMANN 1995, 320). Die kulturelle Perspektive fokussiert dabei Grundannahmen, Werte und Verhaltenskodizes der Unternehmung (GRETHER 2003, 54), die verhaltensbezogene Perspektive zielt auf die Gewinnung, Verbreitung und Verarbeitung von Marktinformationen ab (LANGERAK 2003, 96). Erforderlich für die Implementierung der Marktorientierung im Unternehmen ist schließlich ihre organisatorische Verankerung. Gegenstand der zahlreichen empirischen Forschungsarbeiten zur Marktorientierung ist damit die Identifikation der kulturellen, verhaltensbezogenen und organisationalen Determinanten der Marktorientierung und die Messung ihrer jeweiligen Erfolgswirksamkeit. Dieses generelle Konzept wird im Weiteren auf den spezifischen Fall der Öffentlichkeitsorientierung übertragen, die damit neben der Kunden- und Wettbewerbsorientierung als ein Element eines marktorientierten Unternehmens verstanden wird.

### 3.2 Entwicklung eines Modells der Öffentlichkeitsorientierung

Die zunehmende öffentliche Exponiertheit der Unternehmen begründet, warum die alleinige Ausrichtung an der Erzielung von Kunden- und Wettbewerbsvorteilen kritisch zu überdenken ist. Es ist zu vermuten, dass zumindest in Branchen mit hoher öffentlicher Beachtung und für die im Fokus der Medien stehenden größeren Unternehmen die gesellschaftliche Legitimation ein wichtiger Erfolgsfaktor sein kann (DYLLICK 1990, S.18 f.). Die hier vorgeschlagene Ergänzung der Marktorientierung um die Dimension Öffentlichkeit greift diese Leerstelle auf und berücksichtigt nicht-marktliche Einflüsse aus einer marktlichen Perspektive. Sie beschreibt die ergänzende Ausrichtung eines Unternehmens an den Ansprüchen gesellschaftlicher Stakeholder. Zu diesen Bezugsgruppen zählen auf nicht-staatlicher Ebene vor allem NGOs, die Medien und die allgemeine Öffentlichkeit. Hinzu kommen staatliche Institutionen. Ein öffentlichkeitsorientiertes Unternehmen integriert die Ansprüche dieser Stakeholder in sein internes und externes Handeln. Es öffnet sich für Stakeholderkritik und versucht, deren Anliegen frühzeitig zu identifizieren, im Managementprozess zu diskutieren und teils zu integrieren, teils zu verändern. Dieser Umgang mit gesellschaftlichen Belangen soll zur Legitimation des unternehmerischen Handelns führen (AVENARIUS 2000, 19). Zwei Ziele sind damit verbunden:

1. Handlungsbezogenes Ziel ist der Versuch, Einfluss auf die Rahmenbedingungen öffentlicher Diskussionen zu nehmen. Dazu zählt die Beeinflussung der Medienberichterstattung, der öffentlichen Meinung, der Maßnahmen kritischer Gruppen gegen das Unternehmen und gesetzlicher Bestimmungen. Die Beispiele GMO und Käfighaltung zeigen, wie sehr diese Rahmenbedingungen den Erfolg von Unternehmen restringieren können. Gezielte Angriffe von NGOs wie z. B. von Greenpeace auf bekannte Markenartikler wie Unilever oder führende Handelsunternehmen veranschaulichen, dass die Verwundbarkeit von Großunternehmen an dieser Stelle gezielt von Stakeholdern genutzt wird (TUCKER/MELEWAR 2005).
2. Imagebezogenes Ziel ist die positive Selbstdarstellung des Unternehmens. Bekanntheitsgrad, Glaubwürdigkeit sowie ein positives Image bei nicht-marktlichen (Journalisten, NGOs, staatliche Institutionen, allgemeine Öffentlichkeit), aber auch marktlichen Partnern (v. a. Kunden) sind herzustellen und zu erhalten (GOLDSMITH et al. 2000). Reputation ist eine wesentliche Vorbedingung für das o. g. erste Ziel.

**Abbildung 3: Dimensionen der Öffentlichkeitsorientierung**



Gegenüber diesen Zielgrößen werden fünf übergreifende Dimensionen als potenzielle Determinanten der Öffentlichkeitsorientierung analysiert, die analog zur Marktorientierung kulturelle und verhaltensbezogene Aspekte berücksichtigen (s. Abbildung 1). Die Einflussfaktoren greifen Überlegungen der Theorien zum gesellschaftsorientierten Management und der PR-Wissenschaft auf (ZERFAß 1996):

- Unternehmenskultur: Es wird als positiv erachtet, wenn in der Unternehmenskultur eine offene Grundhaltung gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen verwurzelt ist, die sich insbesondere im Verhalten der Führungsebene ausdrückt (SCHEIN 1995, S. 192).
- Ressourcenausstattung: Finanzielle und personelle Mittel sowie Entscheidungskompetenzen gewährleisten die Handlungsfähigkeit der PR-Abteilung (SCHNEIDEWIND 1998, S. 260).
- PR-Strategie: Zu diesem Komplex zählen systematische Umfeldanalysen, ein offener Umgang mit nicht-marktlichen Anspruchsgruppen, eine strategische Kampagnenplanung sowie ein breit angelegtes PR-Instrumentarium (AVENARIUS 2000, S. 298 f.).
- Informationsnutzung: Das Wissen über das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens und existente sowie latente Themen der öffentlichen Diskussion ist über die PR-Abteilung hinaus im Management zu verbreiten, um die Problemlösungskompetenz zu erweitern.
- Kontrolle: Um die Aktivitäten kontinuierlich zu optimieren und PR-Wissen zu diffundieren, ist die Evaluation der Öffentlichkeitsorientierung in Form von quantitativen und qualitativen Media-Analysen bis hin zur PR-Scorecard hilfreich (ZERFAß 2004, S. 4 ff.).

#### 4 Determinanten der Öffentlichkeitsorientierung im Agribusiness: Ergebnisse einer Befragung von PR-Managern

##### 4.1 Studiendesign

Die Zielsetzung der folgenden Studie besteht in der empirischen Überprüfung des skizzierten Modells. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse einen Einblick in den Status quo der PR-Arbeit in der deutschen Lebensmittelwertschöpfungskette zulassen. Durchgeführt wurde die Erhebung im Oktober 2004 als Online-Befragung. Die Studie richtete sich an ca. 850 Unternehmen des gesamten Agribusiness, deren Branchenzugehörigkeit aus Tabelle 1 ersichtlich ist. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte unter Verfügbarkeitsgesichtspunkten (vorhandene Branchendatenbanken, identifizierbare Ansprechpartner), wobei sichergestellt wurde, dass die Top 100 der deutschen Ernährungsindustrie und die jeweils führenden 10 Unternehmen der übrigen Wertschöpfungsstufen integriert wurden. Angesprochen wurden diejenigen Führungskräfte, die für Public Relations verantwortlich zeichnen. Sie wurden zu ihrem Unternehmenshandeln und zur Selbsteinschätzung des PR-Erfolgs befragt. Die Studie ist damit als breit angelegte Sondierungsstudie zu charakterisieren. Aus den über 200 Beteiligungen resultierten 106 verwertbare Antwortbögen. Dies entspricht einer effektiven Responserate von ca. 12,5 %.

**Tabelle 2: Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen**

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

(Quelle: eigene Berechnung)

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

#### **4.2 Einflussfaktoren des PR-Erfolges**

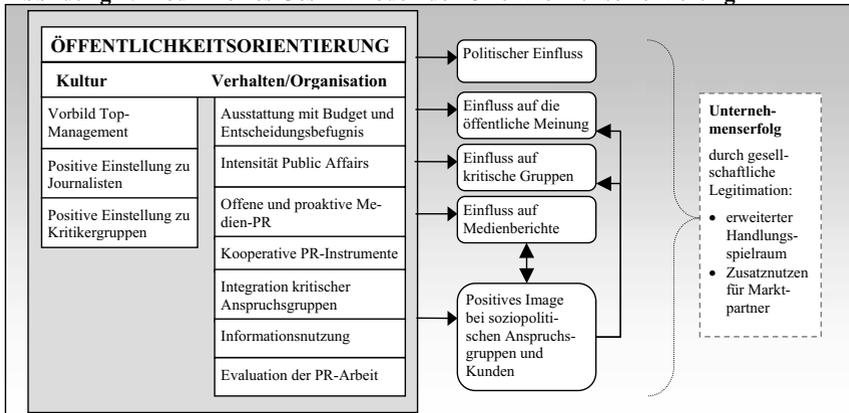
Die Ergebnisse der uni- und bivariaten Analyse, die hier im Einzelnen nicht wiedergegeben werden können, zeigen u. A., dass die Öffentlichkeitsorientierung im nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft insgesamt stärker ausgebildet ist als auf dem Vorleistungssektor. Vor allem Markenartikler der Nahrungsmittelindustrie nehmen eine Vorreiterrolle ein. Bei der Einschätzung der verschiedenen Anspruchsgruppen stehen Journalisten im Vordergrund, während kritische Stakeholder im Durchschnitt als weniger relevant eingeschätzt werden. Die Einstellung zu Journalisten ist allerdings durch eine hohe Skepsis geprägt, die sich z. B. in der Einschätzung, dass diese die Wirklichkeit eher verzerrt darstellen, niederschlägt. Insgesamt wurden das eigene Image als eher positiv, die Einflussmöglichkeiten auf Politik und Stakeholder dagegen als begrenzt eingeschätzt.

Im Rahmen der multivariaten Auswertung wurde der Datensatz einer Faktoren- und Regressionsanalyse unterzogen. Ergebnis ist das in Abbildung 2 skizzierte modifizierte Modell der Öffentlichkeitsorientierung. Berechnet wird, inwieweit bestimmte unternehmenskulturelle und verhaltensbezogene/organisationale Variablen einen Einfluss auf die handlungs- sowie imagebezogenen Zielgrößen der Öffentlichkeitsorientierung haben. Nicht überprüft, sondern nur hypothetisch unterstellt wird, dass ein positives Image und größere Handlungsspielräume letztlich eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg haben.

Im Gegensatz zum Ausgangsmodell (Abb. 1) zeigt Abbildung 2, dass als Ergebnis der Faktorenanalyse die Determinanten der Öffentlichkeitsorientierung differenzierter aufgespalten werden mussten als zunächst gedacht. Auf der Ebene der Unternehmenskultur kristallisieren sich drei zentrale Faktoren heraus: Die Vorbildfunktion der Führungsebene sowie die positive Einstellung gegenüber Journalisten und Kritikergruppen (v. a. NGOs). Hinsichtlich des Verhaltens der Unternehmung bestätigt sich die Wichtigkeit der Ressourcenausstattung der PR-Abteilung. Darüber hinaus sind im Bereich der PR-Politik die Public Affairs, eine offene und proaktive Medien-PR, kooperative PR-Instrumente und die Integration kritischer Anspruchsgruppen in die PR-Arbeit als Einflussfaktoren zu differenzieren. Daneben sind ein ausgereiftes Informationsmanagement sowie die systematische Kontrolle der Maßnahmen als Einflussgrößen durch die Faktorenanalyse identifiziert worden.

Hinsichtlich der Zielgrößen der Öffentlichkeitsorientierung wird auf Basis der Faktorenanalyse deutlich, dass die befragten Manager die Reputation des Unternehmens als einheitliche Größe sehen und nicht zwischen den verschiedenen Zielgruppen unterscheiden. Die Abweichungen zwischen dem Image bei Kunden im Vergleich zum Image bei nicht-marktlichen Anspruchsgruppen sind nur gering (erklärte Varianz des Faktors 60,25 %, KMO 0,833, Cronbachs Alpha 0,890). Im Gegensatz dazu bewerten die Manager die Einflussnahme auf Politik, Stakeholder, Öffentlichkeit und Medien getrennt, so dass hier differenzierte Faktoren gebildet werden mussten.

**Abbildung 4: Modifiziertes Gesamtmodell der Öffentlichkeitsorientierung**



(Quelle: eigene Darstellung)

Die in Tabelle 2 dargestellten Ergebnisse der (linearen) Regressionsanalysen zeigen die signifikanten Einflussfaktoren im Detail auf. Berechnet wurde für jede der fünf Erfolgsgrößen, welche der o. g. Faktoren jeweils von Relevanz sind. Neben den extrahierten Faktoren wurden dabei auch strukturelle Merkmale wie das PR-Budget und einzelne Statements integriert. Unternehmen, die in der Selbsteinschätzung erfolgreich Einfluss auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen ausüben können, zeichnen sich z. B. durch ein ausgebautes Public-Affairs-Management aus, was sich auch im Verhalten der Führungskräfte und der internen Kommunikationsintensität zeigt. Ihnen ist zugleich die Integration kritischer Stakeholdergruppen besonders wichtig. Der letztgenannte Punkt ist auch ein zentraler Erfolgsfaktor für die Beeinflussung der öffentlichen Meinung und von kritischen Anspruchsgruppen. Hinzu kommt in beiden Fällen der Faktor Informationsnutzung, der Fragen zum abteilungsübergreifenden Informationstransfer sowie der gemeinsamen Auswertung von Informationen enthält. Außerdem wirkt sich eine negative Einstellung gegenüber Journalisten auf die Beeinflussung der öffentlichen Meinung negativ aus. Als positiv für die Medienberichterstattung erweist sich die proaktive Medien-PR und ein großzügiges PR-Budget.

**Tabelle 3: Lineare Regressionsmodelle zur Erklärung des PR-Erfolgs (nur signif. Variable)**

<b>Determinanten des Einflusspotenzials auf gesetzliche Regelungen (R<sup>2</sup> = 0,292; F-Wert = 15,42***)</b>	<b>Standardisierter Beta-Wert</b>	<b>T-Wert</b>	<b>Signifikanz</b>
Intensität der Public Affairs	,373	4,112	,000
Integration kritischer Anspruchsgruppen	,213	2,374	,019
Stellungnahme der Führungsebene zu politischen Themen	,162	1,909	,059
<b>Determinanten des Einflusspotenzials auf die öffentlichen Meinung (R<sup>2</sup> = 0,254; F-Wert = 12,6***)</b>	<b>Standardisierter Beta-Wert</b>	<b>T-Wert</b>	<b>Signifikanz</b>
Integration kritischer Anspruchsgruppen	,385	4,448	,000
Informationsnutzung	,241	2,787	,006
Journalisten verzerren die Wirklichkeit	-,180	-2,097	,039
<b>Determinanten des Einflusspotenzials auf NGO-Maßnahmen (R<sup>2</sup> = 0,18; F-Wert = 12,34***)</b>	<b>Standardisierter Beta-Wert</b>	<b>T-Wert</b>	<b>Signifikanz</b>
Integration kritischer Anspruchsgruppen	,388	4,291	,000
Informationsnutzung	,171	1,894	,061
<b>Determinanten des Einflusspotenzials auf die Medienberichterstattung (R<sup>2</sup> = 0,443; F-Wert = 14,94***)</b>	<b>Standardisierter Beta-Wert</b>	<b>T-Wert</b>	<b>Signifikanz</b>
Offene und proaktive Medien-PR	,522	3,816	,001
Höhe des PR-Budgets	,292	2,135	,040
<b>Determinanten des Einflusspotenzials auf das Unternehmensimage (R<sup>2</sup> = 0,419 %; F-Wert = 19,47***)</b>	<b>Standardisierter Beta-Wert</b>	<b>T-Wert</b>	<b>Signifikanz</b>
Einstellung gegenüber kritischen Gruppen	-,378	-4,212	,000
Offene und proaktive Medien-PR	,285	2,635	,010
Kooperative PR-Instrumente	,282	2,671	,009

Quelle: eigene Berechnung.

Das Unternehmensimage bei den verschiedenen Stakeholdern wird wiederum von der Einstellung gegenüber kritischen Anspruchsgruppen dominiert. Unternehmen, die hier Vorbehalte formulieren, weisen ein deutlich schlechteres Image auf. Von ebenfalls großer Relevanz sind weiterhin eine offene und proaktive Medien-PR und der Einsatz kooperativer PR-Instrumente.

### 4.3 Zusammenfassende Bewertung des PR-Managements

Die Studie weist insgesamt auf Schwachstellen im Agribusiness hin. Es fehlt bisher in vielen Unternehmen an einem strukturierten Ansatz für den Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. Ein Mittelwertvergleich zeigt, dass im Vergleich zu allen übrigen Stakeholdern NGOs im Durchschnitt als weniger relevant eingestuft werden. Ihnen wird von den meisten Unternehmen nur eine randständige Bedeutung zugemessen, sie werden zu spät beachtet und zu selten systematisch analysiert. Die o. g. Regressionsanalyse zeigt demgegenüber, dass Unternehmen, die hier ein offeneres und offensiveres Vorgehen wählen, erfolgreicher sind. Hier deutet sich an, dass die in der Literatur generell konstatierte Umsetzungslücke des Stakeholdermanagements (ZÜHLSDORF 2002) auch im Agribusiness nachweisbar ist.

Ein anderer Punkt ist die häufig negative Haltung gegenüber Journalisten, was zum Teil auch auf Einstellungen und Kenntnisdefizite in der Führungsebene zurückzuführen sein dürfte. Zwar zeichnet sich eine Professionalisierung der Medienarbeit ab, doch deuten die dahinter stehenden Grundeinstellungen eher auf ein konfrontatives als auf ein kooperatives Vorgehen hin. Konflikte sind für Journalisten und für die Politik insgesamt konstitutiv. Im Gegensatz dazu ist die PR-Arbeit vieler Unternehmen immer noch in starkem Maße durch ein verlaubarungsorientiertes Kommunikationsverständnis geprägt. Krisen und Konfliktfälle müssen systematischer vorbereitet werden.

Die geschilderten Problematiken potenzieren sich angesichts des Zusammenspiels von Medien und Kritischer Öffentlichkeit. Von den Massenmedien geht eine zentrale Verstärkerfunktion aus. Die professionelle Anpassung der Öffentlichkeitsarbeit an die Aufmerksamkeitsroutinen der Medien sowie die hohe Authentizität ihrer Anliegen verleiht kritischen Gruppierungen ein nicht zu vernachlässigendes Drohpotenzial gegenüber den Unternehmen. PR-Arbeit sollte aus diesem Grund stärker mit unternehmenspolitischen Entscheidungen verstrickt und als genuine Führungsaufgabe verstanden werden, die nur bedingt an Stabsabteilungen delegiert werden kann.

## 5 Fazit

Angesichts einer Landwirtschafts- und Ernährungspolitik, die die positiven (z. B. Multifunktionalität) wie negativen (z. B. Adipositas) externen Effekte von Unternehmensentscheidungen in den Vordergrund rückt, wird das Management gesellschaftlicher Issues weiter an Relevanz gewinnen. Das Konzept der Öffentlichkeitsorientierung bietet hierzu durch die Identifikation wichtiger Erfolgsvariablen weiterführende Ansatzpunkte. Die Einschränkungen der Stichprobe und die onlinebedingte Konzentration des Fragebogens auf wenige Konstrukte weisen auf die Grenzen der Studie hin. Weiterer Forschungsbedarf ist auch deshalb gegeben, weil die vorliegende Arbeit nur auf einzelne Unternehmen fokussiert und das komplexe Zusammenspiel von Unternehmenspolitik und Industrieverbänden ausblendet. Insgesamt hat das spezifizierte Modell eher hypothesengenerierenden als -prüfenden Charakter. Weitere Erhebungen sollten die Konstrukte schärfer operationalisieren und rigoroseren testen.

Deutlich wird allerdings bereits jetzt, dass ein Ausbau der Öffentlichkeitsorientierung auf der unternehmenskulturellen wie der Verhaltensebene ansetzen muss. Ein Kulturwandel hin zu einem proaktiven Umgang mit Kritikern und Journalisten wird durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung einzuleiten sein, die die Sensibilität der Führungskräfte für die gesellschaftlichen Dimensionen betrieblichen Handelns erhöhen. Auf der Verhaltensebene geht es um eine stärkere institutionelle Fundierung der gesellschaftsorientierten PR, z. B. durch eine hierarchische Aufwertung, neue Controllingkonzepte wie eine PR-Scorecard und eine systematische Analyse des PR-Erfolgs. Zahlreiche persönliche Gespräche mit der Branche bestärken uns in dem Ergebnis, dass im Agribusiness hier besonderer Nachholbedarf besteht und die kulturelle Distanz zwischen kritischen Stakeholdern und Unternehmen relativ groß ist.

## Literatur

- ANSOFF, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28: 129-152.
- AVENARIUS, H. (2000): Public Relations: die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2., überarb. Aufl., Darmstadt.
- BENTELE, G., RUTSCH, D. (2001): Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management, Opladen: 141-160.
- DE GEER, H. (2004): Business and Society. In: Zsolnai, L. (Hrsg.): Ethics in the Economy: Handbook of Business Ethics, Oxford et al.: 59-80.
- DYLLICK, T. (1990): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden.
- FEINDT, P. H., RATSCHWOW, C. (2003): „Agrarwende“: Programm, Maßnahmen und institutionelle Rahmenbedingungen, Biogum-Forschungsbericht Nr. 7, Universität Hamburg.
- FREEMAN, F. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston.
- GOLDSMITH, R. E., LAFFERTY, B. A., NEWELL, S. J. (2000): The Influence of Corporate Credibility on Consumers Attitudes and Purchase Intent. In: Corporate Reputation Review 3 (4): 304-318.
- GRETHER, M. (2003): Marktorientierung durch das Internet – Ein wissensorientierter Ansatz für Unternehmen, Wiesbaden.

- GRUNIG, J. E. et al. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, G. et al. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin: 199-228.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T. (1984): *Managing Public Relations*, Fort Worth u. a.
- HABERMAS, J. (1983): Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: ders.: *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main: 53-125.
- HAEDRICH, G., JENNER T., OLAVARRIA, M., POSSEKEL, S. (1995): Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen im Jahre 1993. In: *Die Betriebswirtschaft* 55 (5): 615-626.
- HAEDRICH, G., KREILKAMP, E. (1983): Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen. In: *Die Betriebswirtschaft* 43 (3): 431-443.
- HECKER, S. (1997): *Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen: Der Fall Shell und Brent Spar*, Wiesbaden.
- KOHLI, A., JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. In: *Journal of Marketing* 54 (2): 1-18.
- KOTLER, P. (1988): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs (N. J.).
- LANGERAK, F. (2003): The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. In: *Journal of Strategic Marketing* 11 (2): 93-115.
- LIEBL, F. (1996): *Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholders*, München/Wien.
- LIEBL, F. (2000): *Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues*, München.
- LUNING, P. A., MARCELIS, W. J., JONGEN, W. M. F. (2002). *Food quality management: A technomanagerial approach*, Wageningen.
- MOORMANN, C. (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. In: *Journal of Marketing Research* 32 (3): 318-335.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. In: *Journal of Marketing* 54 (4): 20-35.
- RÖTTGER, U. (2001): Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? In: Röttger, U. (Hrsg.): *Issues Management*, Opladen: 11-40.
- RÖTTGER, U. (Hrsg.) (1997): *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeitsarbeit*, Opladen.
- SCHEIN, E. H. (1995): *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt am Main.
- SCHNEIDEWIND, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg.
- SCHULZ, J. (2001): Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. In: Röttger, U. (Hrsg.): *Issues Management*, Opladen: 217-234.
- SLATER, S. F., NARVER J. C. (1998): Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. In: *Strategic Management Journal* 19: 1001-1006.
- TUCKER, L., MELEWAR, T. C. (2005): Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism. In: *Corporate Reputation Review* 7 (4): 377-387.
- ULRICH, P. (1998): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 2. Aufl., Bern, Stuttgart/Wien.
- WIEDMANN, K.-P. (1993): *Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption*, Stuttgart.
- WIELAND, J. (1997): Die langen Wellen des institutionalistischen Wandels – Ökonomische Theorie und Theorie der Gesellschaft. In: Held, M. (Hrsg.): *Normative Grundfragen der Ökonomie: Folgen für die Theoriebildung*, Frankfurt am Main/New York: 238-261.
- ZERFAB, A. (1996): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, Opladen.

- ZERFAB, A. (2004): Die Corporate Communication Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? In: <http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf>. Abrufdatum: 29.06.2004.
- ZÜHLSDORF, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und Kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden.