



# Diskussionspapiere

## Discussion Papers

Dezember 2008

### Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft

Friederike Albersmeier und Achim Spiller



Nr. 0811

**FAEN** Forschungsverbund  
Agrar- und Ernährungswissenschaften  
Niedersachsen

Gefördert durch



Das Niedersächsische  
Ministerium für  
Wissenschaft und Kultur

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Universität Göttingen  
D 37073 Göttingen  
**ISSN 1865-2697**



Haben Sie Fragen, wollen Sie an unserem Forschungsprojekt teilnehmen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

---

***Kontaktadressen:***

***Prof. Dr. Achim Spiller***

Arbeitsbereich „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“

Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung

Georg-August-Universität Göttingen

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel.: +49-551-39-22399/ Fax : +49-551-39-12122

Email: [a.spiller@agr.uni-goettingen.de](mailto:a.spiller@agr.uni-goettingen.de)

***Friederike Albersmeier, M. Sc.***

Arbeitsbereich „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“

Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung

Georg-August-Universität Göttingen

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel.: +49-551-39-12418/ Fax: +49-551-39-12122

Email: [falbers@uni-goettingen.de](mailto:falbers@uni-goettingen.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

Zusammenfassung.....	1
1 Die Fleischwirtschaft im Spannungsfeld gesellschaftlicher Ansprüche .....	1
2 Zur Akzeptanz der Fleischwirtschaft: Stand der Forschung .....	3
3 Die Potentiale der Reputation für die Fleischwirtschaft.....	6
3.1 Charakteristika der Reputation .....	7
3.2 Abgrenzung der Reputation zu verwandten Konstrukten.....	9
3.3 Der Wert der Reputation für Unternehmen .....	10
3.4 Die Bedeutung der Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft.....	13
4 Konzeptionierung der empirischen Studie .....	15
4.1 Determinanten der Supply Chain Reputation: Modellentwicklung .....	15
4.2 Studiendesign.....	19
5 Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft: Erste Ergebnisse .....	20
5.1 Stichprobenbeschreibung.....	20
5.2 Reputation der Fleisch Supply Chain .....	21
6 Diskussion.....	23
Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	24
Literatur .....	26

## **Zusammenfassung**

In den vergangenen Jahren ist das Agribusiness vermehrt in den öffentlichen Fokus gerückt. Längst interessiert sich die Gesellschaft nicht mehr nur für Produktsicherheit und -qualität, sondern sukzessive auch für soziale, ethische und ökologische Aspekte. Durch die zahlreichen Skandale und Krisen gerät insbesondere die Fleischwirtschaft ins öffentliche Wahrnehmungsfeld. Aufgrund ihres hohen Einflusspotentials ist die Öffentlichkeit zu einem wichtigen Faktor für den Erfolg des einzelnen Unternehmens, aber auch insgesamt für die Fleischwirtschaft geworden. In dem gesellschaftlichen Diskurs hat es die Fleischbranche bislang nicht verstanden sich in die Diskussionen einzubringen. In zahlreichen Studien konnte demgegenüber nachgewiesen werden, dass Firmen mit einer guten Reputation über dauerhafte Unterstützungspotentiale verfügen. Die Ergebnisse der präsentierten Studie zeigen ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Reputation. Im Vergleich zu anderen Agrar- und Nicht-Agrarsektoren hat die Fleischwirtschaft den schlechtesten Ruf. Innerhalb der Branche treten starke Unterschiede zwischen den Wertschöpfungsstufen auf. Während die Landwirtschaft und der LEH ein recht hohes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit besitzen, wird die Reputation des Sektors vor allem durch den negativen Ruf der Schlachtunternehmen und Wursthersteller nachhaltig beeinflusst. Beide Stufen leiden unter einem massiven Kommunikationsdefizit.

### **1 Die Fleischwirtschaft im Spannungsfeld gesellschaftlicher Ansprüche**

Seit einigen Jahren steht die Fleischwirtschaft<sup>1</sup> regelmäßig im Zentrum des öffentlichen Interesses. Was Anfang der 90er Jahre mit dem Skandal um Dioxin in Futtermitteln oder BSE begann, setzte sich über die Schweinepest, Gammelfleisch und umetikettierte Fleischwaren im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) fort. War zunächst das gesellschaftliche Augenmerk vornehmlich auf den Primärsektor gerichtet, rücken nun vermehrt auch die nachgelagerten Stufen der Fleischerzeugung ins Blickfeld. Neben dieser Erweiterung des

---

<sup>1</sup> Unter der Fleischwirtschaft wird nachfolgend die gesamte Kette der Fleischerzeugung vom Landwirt über die Schlachtung und Verarbeitung bis zum Einzelhandel verstanden.

Aufmerksamkeitsradius hat sich auch das Themenfeld, mit dem sich die Branche konfrontiert sieht, veränderte. Nicht mehr nur Produktqualitäten und die Warensicherheit unterliegen einer gesteigerten Beobachtung, sondern insbesondere soziale, ethische und ökologische Aspekte der Produktion geraten in die öffentliche Kritik (Becker/Oppermann 1994).

Das Agribusiness trifft dabei insgesamt auf eine Gesellschaft, die weitgehend von der Landwirtschaft und der Lebensmittelverarbeitung entfremdet ist. Nur noch geringe Teile der Bevölkerung verfügen über Wissen oder einen direkten Zugang zum Agribusiness (Feindt et al. 2004). Selbst im ländlichen Raum haben in den letzten Jahren erhebliche strukturelle Entwicklungen stattgefunden. Diese haben dazu geführt, dass Landwirte zu einer kleinen Teilgruppe innerhalb der ländlichen Gesellschaft geworden sind und die Landwirtschaft oftmals weitgehend aus dem dörflichen Bild verdrängt ist. Infolgedessen dienen heute Medien oder Werbebotschaften als Hauptinformationsquelle über die Agrar- und Ernährungswirtschaft. Daneben werden Erfahrungen im Umgang mit Tieren aus der Haltung von Heimtieren gewonnen und auf die landwirtschaftlichen Nutztiere projiziert (BMVEL 2005).

Studien, die spezifische Teilbereiche der Beziehung zwischen der Öffentlichkeit mit ihren Ansprüchen und dem Fleischsektor untersuchen, legen nahe, dass heute zahlreiche Dissonanzen zwischen der Öffentlichkeit und der Branche bestehen (s. Kap. 2). Diese sind durch die medial aufbereiteten einschlägigen Skandale und Krisen weiter verstärkt worden und die Wahrnehmungsschwelle für Themen des Fleischsektors in der Gesellschaft ist hierdurch insgesamt gesunken. Die Branche selber hat es dabei bislang nicht verstanden sich in den gesellschaftlichen bzw. medialen Diskurs zu involvieren und daraus entstehenden Problemen entgegenzuwirken. Dieser mangelnde kommunikative Austausch hat dazu geführt, dass die Gesellschaft weniger Verständnis für die Vorhaben der Branche aufbringt und die Fleischunternehmen zunehmend auf Akzeptanzprobleme in der Öffentlichkeit stoßen (Feindt et al. 2004, Weindlmaier et al. 2008).

Rückschlüsse auf das gesamte Ausmaß dieser Problematik können aus den vorliegenden Arbeiten bislang nicht gezogen werden. Diese sollen im vorliegenden Beitrag anhand

einer empirischen Studie zur Supply Chain Reputation der Fleischwirtschaft ermittelt werden (s. Kap. 4). Hierbei wird das Ansehen<sup>2</sup> in der Gesellschaft erhoben, da diese aufgrund ihres hohen Einflusspotentials zu einem nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor mit Relevanz für das einzelne Unternehmen, aber auch für die Fleischwirtschaft insgesamt, geworden ist (Freeman 1984, Carroll 1993, Porter/Kramer 2006). In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst die Bedeutung der Reputation für die Unternehmenspraxis näher erläutert (s. Kap. 0), bevor anschließend das Modell und erste empirische Ergebnisse vorgestellt werden (s. Kap. 5). Im Anschluss folgt eine Diskussion der Ergebnisse.

## **2 Zur Akzeptanz der Fleischwirtschaft: Stand der Forschung**

In der Wissenschaft und Praxis finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass in einigen Bereichen der Fleischwirtschaft Diskrepanzen zwischen den gesellschaftlichen Erwartungen und den Produktions- und Verarbeitungsverfahren der Branche bestehen. Verschiedene Studien mit unterschiedlichem Forschungsschwerpunkt haben die Probleme dieser Beziehung auf sachlicher und emotionaler Ebene analysiert. Hierbei handelt es sich vor allem um Verbraucherstudien<sup>3</sup>, die sich vorrangig mit dem geringen Wissen und Vertrauen der Konsumenten in die Agrar- und Ernährungswirtschaft beschäftigen. Insbesondere die empirische Imageforschung<sup>4</sup> zeigte für die Öffentlichkeit in Deutschland ein positives Bild vom einzelnen Landwirt im Kontrast zum fast vollständig fehlenden Vertrauen in die Industrieunternehmen des Agribusiness und staatliche Institutionen. Der einzelne Landwirt gilt dabei zwar als vertrauenswürdig und fleißig, aber auch als unmodern und altmodisch (Dirscherl 2001, i.m.a 2002). Insgesamt lassen sich kulturelle Differenzen zwischen dem eher städtisch-intellektuell geprägten Teil der Gesellschaft und dem eher ländlich-konservativen Agrarbranche ableiten (Gerlach 2006).

---

<sup>2</sup> Im Nachfolgenden werden Ruf und Ansehen als Synonyme von Reputation verwendet.

<sup>3</sup> (vgl. Frewer 1998, Alvensleben v. 1998a, Verbeke/Viaene 1999, Pennings et al. 2002, Poppe/Kjærnes 2003, Forsa 2007, Dierks 2007)

<sup>4</sup> (vgl. Alvensleben v. 1995, 1998, Köhler/Wildner1998, DLG 2003, Piel 2003)

Einige Hinweise können auch aus den Arbeiten zu den Auswirkungen von Lebensmittelkrisen entnommen werden, die z. B. auf die Relevanz der Medien<sup>5</sup> und die Dynamik und Zeitdauer von Verbraucherreaktionen<sup>6</sup> hinweisen. Die Vielzahl von Protesten sowie ihre Professionalisierung (Becker/Oppermann 1994, Kögl/Mann 2002, Schubert 2003, Dorsch 2004, Gerlach/Spiller 2008), die oftmals zur Gründung von Bürgerinitiativen gegen landwirtschaftliche Vorhaben führen, weisen ferner auf die nachlassende Akzeptanz von Produktionsanlagen und -prozessen hin. Diese Aspekte werden insbesondere im Rahmen der Technikakzeptanzforschung untersucht, tangieren aber auch Strukturforschung, Tierschutz- und Umweltschutzfragen sowie NIMBY-Effekte (Gerlach 2006). Die nachfolgende Tabelle 1 versucht einige der wesentlichen Forschungsarbeiten in diesen Bereichen zu systematisieren.

---

<sup>5</sup> (vgl. Pudel 1992, Alvensleben, v. 1997, Wildner 2002, Hagenhoff 2003, Kleinschmit/Feindt 2004, Böcker/Hanf 2000, Schulze et al. 2008b)

<sup>6</sup> (vgl. Frewer 1998, v. Alvensleben 1998a, Franz/Enneking 2005, Dierks 2007)

**Tabelle 1: Forschungsüberblick**

<b>Landwirtschaft</b>	
<b>Imagestudien</b>	Alvensleben v. (1995), Scheper (1999), i.m.a (2002, 2007), Piel (2003), DLG (2003)
<b>Vertrauensstudien</b>	Frewer (1998), Verbeke/Viaene (1999), Pennings et al. (2002), Poppe/Kjærnes (2003), Forsa (2007), Dierks (2007), Bruhn (2008)
<b>Risikowahrnehmung</b>	Alvensleben v. (1998b), Forsa-(2007), Poppe/Kjærnes (2003)
<b>Tierschutz</b>	Köhler/Wildner (1998), Wildner (1998), Schubert (2003), Kjærnes et al. (2007), Schulze et al. (2006)
<b>Umweltschutz</b>	Oberbeck/Oppermann (1994), Canenbley (2004), BMVEL (2005)
<b>Unternehmensethik</b>	Dirscherl (2005)
<b>PR-Forschung</b>	Alvensleben v. (1998b, 2003), Bruhn (2008)
<b>Medienanalyse</b>	Wildner (2002), Hagenhoff (2003), Kleinschmit/Feindt (2004), Schulze et al. (2008b)
<b>Struktur- und Wettbewerbsforschung</b>	Oberbeck/Oppermann (1994), Heißenhuber et al. (2002), BMVEL (2005), Bäurle/Windhorst (2005), Veauthier/Windhorst (2007)
<b>Schlachtunternehmen</b>	
<b>Tierschutz</b>	Christensen/Barton-Gade (1997), Holleben v. et al. (2002), Holleben v./Wenzlawowicz v. (2008)
<b>Struktur- und Wettbewerbsforschung</b>	Rabobank (2007)
<b>Wursthersteller</b>	
<b>Struktur- und Wettbewerbsforschung</b>	Brigitte (2006), Rabobank (2007), Lüth/Spiller (2007)
<b>LEH</b>	
<b>Imagestudien</b>	KPMG 2005
<b>Tierschutz</b>	Kjærnes et al. (2007)
<b>Struktur- und Wettbewerbsforschung</b>	KPMG 2006

Quelle: Eigene Darstellung

Während für die Landwirtschaft vielfältige Studien vorliegen, die verschiedene Aspekte der landwirtschaftlichen Produktion im Allgemeinen und den Fleischsektor im Speziellen betrachten, haben die Stufen Schlachtung und Wurstherstellung bislang noch wenig wissenschaftliche Beachtung gefunden. Einzelne Beiträge deuten insgesamt auf einen geringen Bekanntheitsgrad der Schlachtunternehmen und Wurstproduzenten hin (Brigitte 2006, Lüth/Spiller 2007). Daneben liegen einige Arbeiten vor, die sich mit (wettbewerbs-)strukturellen Aspekten der Schlachtunternehmen und Wurstproduzenten (ZMP 2006) beschäftigen sowie weitere Studien, die den Umgang mit Tieren vor und während des Schlachtens sowie deren Einfluss auf die Fleischqualität untersuchen. Für den Lebensmitteleinzelhandel sind insbesondere Imageanalysen, die die Wahrneh-



mungsunterschiede zwischen Discountern und anderen Angebotsformen beleuchten, zu nennen (KPMG 2005, Schulze/Spiller 2008a, Schulze/Spiller 2008b).

Insgesamt deuten die unterschiedlichen Beiträge darauf hin, dass – zumindest in Teilbereichen – die gesellschaftliche Akzeptanz für die Fleischwirtschaft in den letzten Jahren zurückgegangen ist. Ein Gesamtbild bzw. das Ausmaß dieses Problems ist bislang jedoch wissenschaftlich noch unerforscht. Tabelle 1 weist auf die bestehende Forschungslücke in der Agrarforschung im Bereich der Reputationsforschung hin. Es fehlen Studien, die die Reputation bzw. das Ansehen als zentrale Dimension heranziehen.<sup>7</sup> Die aufgezeigten Studien beinhalten demgegenüber Teildimensionen der Reputation (Tierschutz, Umweltschutz, Unternehmensethik), entstammen benachbarten Forschungsfeldern (PR-Forschung, Medienanalyse, Struktur- und Wettbewerbsforschung) oder gehören zu verwandten Konstrukten (Vertrauensforschung, Imageforschung, Risikowahrnehmung).

Ziel dieser Arbeit ist es daher, zum einen die aufgezeigte Forschungslücke zu schließen und die Reputation für die Fleischwirtschaft zu erfassen (Transferziel). Zum anderen ist die Untersuchung der Reputation für eine ganze Branche ein grundsätzlich neues Forschungsfeld, welches in der Wissenschaft insgesamt noch wenig Beachtung gefunden hat (Schwalbach 2003, Eisenegger/Künstle 2003). Die Entwicklung eines Reputationsmodells für die einzelnen Stufen entlang einer ganzen Supply Chain beschreitet theoretisches Neuland (theoretisch konzeptionelles Ziel). Aufgrund der geringen Beachtung bzw. Innovativität dieses Ansatzes soll an dieser Stelle auf den grundsätzlich explorativen Charakter dieser Studie verwiesen werden.

### **3 Die Potentiale der Reputation für die Fleischwirtschaft**

Reputation wird von einigen Autoren als ein zentraler Faktor für den Erfolg des Unternehmens dargestellt (Helm 2007). Reputation ist Voraussetzung für Transaktionen, da sie Informationsasymmetrien in komplexen und unüberschaubaren Situationen überbrückt kann (Stiglitz 1989, Kay 1995, Fombrun/van Riel 1997) und somit als

---

<sup>7</sup> Zur Abgrenzung der Reputation gegenüber Image und Vertrauen vgl. Kap. 3.1

Entscheidungshilfe für das Eingehen von (Geschäfts-)Beziehungen fungiert (Carmeli/Freund 2002). Die Qualität dieser Beziehung spiegelt sich dabei in der Loyalität der Anspruchsgruppen zum Unternehmen wider. Das Ausmaß dieser Loyalität stützt sich dabei auf einer Unternehmensbeurteilung (Helm 2007). Bewertet wird hierbei insbesondere, inwieweit die Organisation einen Beitrag zum eigenen und zum Allgemeinwohl leistet. Für Unternehmen ist es also von zentraler Bedeutung, wie das eigene Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen bzw. bewertet wird (Eisenegger 2005). Nur wer über dieses Vertrauen verfügt, wird Akzeptanz für seine Produkte und wirtschaftlichen Entscheidungen finden (Herbig/Milewicz 1997, Eisenegger/Vonwil 2004, MacMillian et al. 2005).

Im nachfolgenden Kapitel 3.1 wird zunächst das Reputationskonzept vorgestellt und von den eng verwandten Konstrukten Image und Vertrauen abgegrenzt (s. Kap. 3.2). In den Kapiteln 3.3 und 3.4 werden dann der Wert der Unternehmensreputation in der Praxis und die Bedeutung der Supply Chain Reputation für die Fleischwirtschaft beleuchtet.

### ***3.1 Charakteristika der Reputation***

In der Managementliteratur wird der Begriff Reputation oftmals mit dem „Ruf“ oder dem „Ansehen“ übersetzt (Peetz et al. 2003, Helm 2007). Versucht man die – teilweise kontroversen – Begriffsdefinitionen aus den verschiedenen Forschungsrichtungen<sup>8</sup> zu verdichten, so lässt sich grundsätzlich 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 herangezogen, wo 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 wird. Es wird deutlich, dass zum einen „characteristics or attributes ascribed to one person (firm, industry, etc.) by another“ (Wilson 1985: 27) und andererseits auch die Einschätzung „of actions that that person or thing has taken“ (Mahon 2002: 417) einen wichtigen Aspekt

---

<sup>8</sup> (vgl. Fombrun/Rindova 1996, Gotsi/Wilson 2001, Mahon 2002)

der Reputation darstellen. Fombrun (1996: 72) erweitert die Begriffsbildung ferner um „future prospects that describe the firm’s overall appeal to all of its key constituents“.

Als Anerkennungsform der Moderne zeichnet sich die Reputation grundsätzlich dadurch aus, dass sie erwerbbar ist, kommunikativ produziert werden kann und reproduzierbar ist (Eisenegger/Imhof 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 eingeschätztem Unternehmensverhalten und Information beruht (Herbig/Milewicz 1995, Abraham et al. 2005). Auf dieser Grundlage erfolgt eine Evaluation sämtlicher interner Leistungen, Produkte, Services 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). Die Wahrnehmungsbilder bzw. „Teilreputationen“ der verschiedenen Anspruchsgruppen werden dabei zur Reputation verdichtet (Fombrun/van Riel 1997, Bauhofer 2004, Tegtmeier 2005, Eccles et al. 2007). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ansprüche, die von Stakeholder-Gruppen an das Unternehmen gestellt werden können.

**Tabelle 2: Mögliche Ansprüche seitens der Stakeholder Gruppen gegenüber Organisationen**

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

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

### **3.2 Abgrenzung der Reputation zu verwandten Konstrukten**

Insbesondere die Abgrenzung der verwandten Konstrukte Reputation und Image ist nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft nicht immer trennscharf (Gotsi/Wilson 2001). Oftmals werden die Konzepte miteinander verwechselt oder vermischt (Davies et al. 2003, Herger 2006), einige Autoren setzen ferner das Image mit der Reputation gleich (Gotsi/Wilson 2001, Helm 2007). Gotsi/Wilson (2001) identifizierten, basierend auf einer Literaturanalyse, insgesamt vier Arten von Wechselbeziehungen: Die Reputation ist mit dem Image gleichgestellt (1), die Reputation unterscheidet sich vom Image<sup>9</sup> (2), die Reputation beeinflusst das Image<sup>10</sup> (3) und das Image beeinflusst die Reputation<sup>11</sup>.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Abgrenzung der beiden Konstrukte beruht auf der Definition nach Helm (2007: 46). Hiernach ist das Image „das Bild der Unternehmung, das subjektiv und individuell bei ihren Stakeholdern auf Basis einzelner, subjektiv wahrgenommener Merkmale der Unternehmung entsteht. Der Aufbau von Images beruht hauptsächlich auf Kommunikationsmaßnahmen der Anbieterunternehmen, er bedarf nicht zwingend der Bildung von Vertrauen und der Kommunikation unter den Stakeholdern, während Reputation auf beidem sowie einer Evaluation basiert. Die Reputation umfasst damit eine subjektive Bewertung des in der Öffentlichkeit bzw. bei allen Stakeholdern kollektiv vorliegenden `Images´(...)“.

Neben dem Image besteht oftmals auch Unklarheit hinsichtlich der Abgrenzung von Vertrauen und Reputation. Die enge Verwandtschaft hat dazugeführt hat, dass beide Konstrukte oftmals nahezu gleichgesetzt werden (Herger 2006, Helm 2007).

---

<sup>9</sup> Beiträge, die Image und Reputation getrennt voneinander betrachten, postulieren, dass beide Begriffe auf eigenständigen Konzepten beruhen und sich somit nicht tangieren.

<sup>10</sup> Die Wahrnehmung der Realität auf individueller Ebene wird durch das Image widerspiegelt. Während die Reputation sich als Wahrnehmung in der Öffentlichkeit konstruiert ist, wird das Image durch Einstellungen, Meinungen, Eindrücke oder Assoziationen einzelner Personen gebildet. In einigen Beiträgen wird die Reputation als Bestimmungsparameter auf das Image der einzelnen Stakeholder beschrieben.

<sup>11</sup> Die Autoren, die das Image als Einflussgröße auf die Reputation darstellen, zeichnen die Reputation als Konglomerat der verschiedenen Images. Somit ordnet sich das Image der Reputation unter. In diesem Konzept integriert sind die Konkurrenzbeobachtung sowie die Betrachtung aller Themen und Stakeholder.

Eisenegger/Künstle (2003: 59) erklären, dass die „Reputation des Empfängers im Vertrauen des Gebers seine Entsprechung findet“ und wird definieren Reputation als den „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“. Grund (1998) grenzt demgegenüber drei verschiedene Arten von Vertrauen ab: affektives Vertrauen, Reputations- und Erfahrungsvertrauen. Affectives Vertrauen liegt jeder Beziehung zugrunde und bezieht sich auf Emotionen, Sympathien und Antipathien. Von Reputationsvertrauen ist immer dann zu sprechen, wenn der Anbieter dem Nachfrager vor einer Transaktion unbekannt ist. Das Vertrauen basiert hierbei nicht auf persönlichen Erfahrungen, sondern beruht auf indirekten Information Dritter. Erfahrungsvertrauen basiert auf konkreten Erfahrungen, die eine Evaluierung des Leistungsversprechens des Anbieters erlauben. Mit zunehmender Intensität der (Geschäfts-)Beziehung nimmt die Bedeutung des Rufs als Signal geringer Unsicherheit ab und das Erfahrungsvertrauen wird vom anfänglichen Reputationsvertrauen überlagert (Helm 2007). Reputation ist jedoch nicht nur Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen, sondern Vertrauen schafft auch Reputation (Eisenegger/Künstle 2003, Helm 2007). Somit ist Reputation der eigentliche Sicherungsmechanismus vor Opportunismus.

Reputation beinhaltet Vertrauen und stellt eine Komponente des Ansehens dar (s. Kap. 4.1). Demgegenüber lässt sich das Image vom Reputationskonstrukt abgrenzen. Das Image hat primär eine neutrale Bedeutung und lässt offen, ob damit „kognitiv-neutrale oder normativ-bewertende Assoziationen“ Bauhofer (2004: 17) verbunden sind. Die Images eines Unternehmens dienen somit als Bewertungsgrundlage für Stakeholder. Die Evaluation dieser Bilder fließt in die Bildung der Reputation mit ein.

### ***3.3 Der Wert der Reputation für Unternehmen***

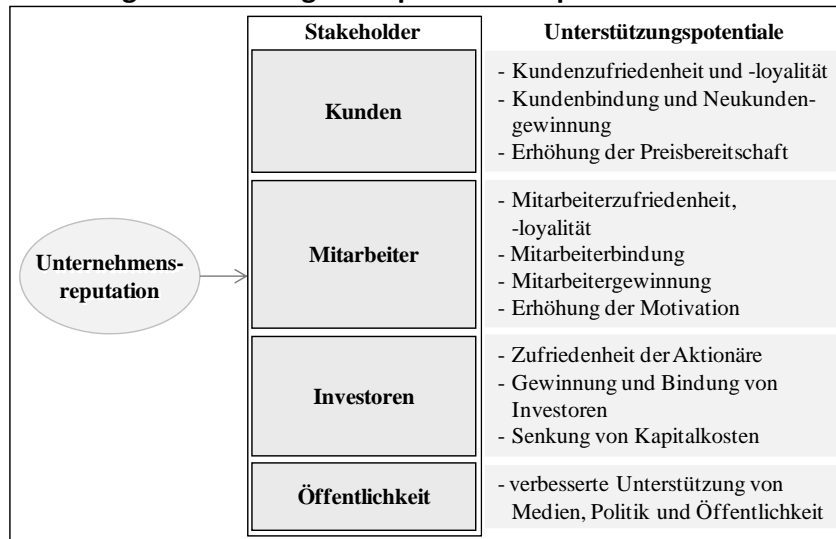
Die positiven Effekte einer intakten Unternehmensreputation sind in der Literatur breit diskutiert und in vielen Studien auch empirisch untersucht worden (Fuente Sabat/Quevedo Puente 2003, Smith 2003, Wiedmann/Buxel 2005, Herger 2006, Helm 2007). Stakeholder vertrauen dem Unternehmen und unterstellen ein funktionsgerechtes und normativ sowie moralisch korrektes betriebliches Handeln (Helm 2007). Dieser Vertrauensvorschuss kommt insbesondere in Krisenzeiten zum Tragen

(Eisenegger/Imhof 2004). Verschiedene Beiträge haben dabei gezeigt, dass Unternehmen mit einer positiven Reputation auf Unterstützungspotentiale bei ihren Anspruchsgruppen bauen können (Deephouse 1997, Mast et al. 2005, Wiedmann et al. 2006). Eine intakte Reputation wirkt sich infolgedessen positiv auf den (finanziellen) Erfolg des Unternehmens aus (Fuente Sabat/Quevedo Puente 2003, Abraham et al. 2005), auch dann, wenn grundsätzlich zu berücksichtigen ist, dass der Reputationsaufbau grundsätzlich (Opportunitäts-)Kosten verursacht (Herbig/Milewicz 1995, Peetz et al. 2003). Der Ruf unterstützt somit unmittelbar die Erzielung, Optimierung und Absicherung der betrieblichen Macht- und Statuspositionen im Wettbewerb.

In vielen Vorstandsetagen deutscher Unternehmen wird bislang jedoch den Vorteilen einer positiven Reputation noch eine eher geringe Bedeutung beigemessen. In anderen EU-Ländern, aber vor allem in den USA wird dies indessen intensiv diskutiert (Fombrun/Wiedmann 2001, Wiedmann/Buxel 2005). In einer Studie von mittleren bis großen deutschen Unternehmen im Jahr 2003 konnten Wiedmann/Buxel (2005) zeigen, dass eines der wichtigsten Reputationsziele für die Unternehmensleitung die Erhöhung des Gewinns darstellt. Auch Kunden und Mitarbeiter spielen eine bedeutende Rolle. Die Öffentlichkeit wird dagegen in der Praxis weniger als ein relevanter Faktor gesehen.

Demgegenüber verdeutlicht Abbildung 3, dass neben marktlichen Stakeholdern, wie Mitarbeiter, Kunden und Investoren, auch die Gesellschaft von großer Relevanz ist, auch wenn sie keinen direkten Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann.

**Abbildung 3: Bedeutung einer positiven Reputation für Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung

Intangible Güter (Hall 1992) wie die Reputation spielen in der Mediengesellschaft eine wesentliche Rolle im Rahmen des Erfolgs und der Erhöhung des Unternehmenswerts (Schwalbach 2003, Bauhofer 2004). Während der Unternehmenswert früher zum überwiegenden Teil aus materiellen Faktoren bestand, so ist ihr Anteil in den letzten Jahren – zugunsten der weichen Faktoren (wie z. B. der Reputation) – auf fast 50% gesunken (Gudet/Scheiweiler 2002, Einwiller/Will 2002). Gerade aufgrund dieser weichen Eigenschaften und ihres hohen Einflusses auf den Erfolg birgt die Reputation ein beachtliches Risiko für das Unternehmen (Peetz et al. 2003). Im Fall eines Skandals oder einer Krise kann sie schnell wieder entzogen werden (Brazil 2001, Eisenegger/Imhof 2004, Weiner 2006, Coombs/Holladay 2006). Als Negativbeispiele für einen umfangreichen Reputationsverlust können die Deutsche Shell, wegen der Diskussion um die Brent-Spar-Versenkung, oder auch die Deutsche Bank durch ihre Verwicklung in die Insolvenz des Baukonzerns Schneider genannt werden. In beiden Beispielen haben die Vorfälle zu einem unmittelbar eintretenden Reputationsverfall geführt. Die Rückgewinnung des einstigen – meist hohen – Rufes hat sich dabei bei beiden Unternehmen trotz massiver Investitionen über Jahre hingezogen (Schwalbach 2003, Abraham et al. 2005). Ferner verdeutlichen zahlreiche Krisenfälle, dass der Ruf nach staatlicher Fremdkontrolle immer dann stärker wird, wenn es zu einer erheblichen Beschädigung

der Reputation kommt, während Formen der Selbstregulation immer dann gesellschaftlich legitimiert sind, wenn das Ansehen der betroffenen Branche intakt ist (Eisenegger/Künstle 2003).

### ***3.4 Die Bedeutung der Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft***

Die Fleischwirtschaft zeichnet sich grundsätzlich durch einige spezifische Charakteristika aus, die sie zu einem interessanten Untersuchungsfeld für die agrarwissenschaftliche Forschung machen. Gegenüber anderen nachgelagerten Industrien des Agrarsektors, aber auch der Wirtschaft insgesamt, sind die Produktions- und Verarbeitungsunternehmen der Branche dem Verbraucher weitgehend unbekannt. Dieser geringe Bekanntheitsgrad basiert auf den recht kleinen Strukturen, die insbesondere in der Landwirtschaft sowie in großen Teilen der Verarbeitungsstufen Schlachtung und Wurstherstellung vorherrschen (Rabobank 2007, KPMG 2006). 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 markenlose Massenware begünstigt daher eine starke Niedrigpreispolitik, die durch Sonderangebote geprägt ist. Die Macht des Handels und der intensive Wettbewerb zwischen den Unternehmen führen in Konsequenz zu einer starken Kostenausrichtung der Produktion (Hansen/Thiele 2005, Hansen et al. 2006, Rabobank 2007, Beckhove 2008).

Der Fleischmarkt weist zum Teil polypolistische Marktstrukturen auf, die in den vorherrschenden Spotmarkt-Beziehungen zum Ausdruck kommen (Spiller et al. 2005). Damit verknüpft ist eine geringe Marktorientierung. Die mangelnde Beachtung des Konsumenten im unternehmerischen Handeln beruht dabei auch auf den traditionell genossenschaftlichen Strukturen und der Organisation der Wertschöpfungskette, die einer kundenorientierten Ausrichtung entgegenwirken (Schramm et al. 2004). Daneben sind auch die Veränderungen der Öffentlichkeit von Relevanz für die Fleischwirtschaft (s. Kap. 0). Insbesondere die Entfremdung und das hieraus resultierende geringe Wissen begünstigen die Entwicklung von falschen Vorstellungen über die Herstellungs- und Verarbeitungsprozesse sowie das Produkt Fleisch selbst (Schulze et al. 2008a, Bauer 2003).



Aufgrund dieser Rahmenbedingungen und Charakteristika erscheint es von besonderer Bedeutung, die Reputation der Fleisch-Supply Chain insgesamt zu erfassen. Dabei stellt sich die Frage, wie der Ruf der gesamten Wertschöpfungskette grundsätzlich gemessen werden kann. Die Reputationsforschung konzentriert sich bisher fast ausschließlich auf die Unternehmensreputation. Die Relevanz des Ansehens größerer Einheiten, wie z. B. einzelner Industrien oder Wertschöpfungsstufen, wird nur sehr wenig thematisiert (Mahon 2002). Daher liegen Studien, die die Bildung und Messung des Rufs für eine ganze Branche betrachten, bisher kaum vor.

Aus den wenigen Beiträgen hierzu lassen sich grundsätzlich drei verschiedene Mechanismen der Reputationsentwicklung ableiten (Eisenegger/Künstle 2003, Eisenegger/Vonwil 2004): Neben der Branchenreputation, die auf der Einschätzung einer Vielzahl von Unternehmen eines Industriezweigs beruht (1), kann das Ansehen zum einen auch durch die Beurteilung einiger weniger Unternehmen bzw. eines Leitunternehmens geprägt werden (2) und zum anderen besteht auch grundsätzlich die Möglichkeit, dass die Branchenreputation durch die Einschätzung einiger weniger Personen bzw. eines Leitmanagers bestimmt wird (3).

Da der Bekanntheitsgrad einzelner Unternehmen oder Personen in der Fleischwirtschaft sehr gering ist, erscheint eine Ableitung der Branchenreputation aus dem Ruf einzelner Unternehmen oder Personen nur wenig geeignet, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Aufgrund dessen beruht die nachfolgende Erhebung der Supply Chain Reputation auf der Annahme, dass sich das Ansehen der jeweiligen Stufe aus der Summe der Beurteilung der (bekanntesten) Unternehmen addiert. Im Anschluss wird daher zunächst die Reputation auf den vier verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette (landwirtschaftliche Tierhaltung, Schlachtung, Wurstherstellung und der Fleischverkauf im LEH) erhoben, um anschließend den Ruf der Stufen zu einer Supply Chain Reputation zu verdichten. Neben der Relevanz einzelner Determinanten des Konstruktes, können ferner auch Einflüsse einzelner Stufen auf die Supply Chain Reputation der Fleischwirtschaft insgesamt gemessen werden.

## **4 Konzeptionierung der empirischen Studie**

In Konsumentenstudien konnte bereits aufgezeigt werden, dass dem Produkt Fleisch sehr wenig Vertrauen entgegen gebracht wird. Hieraus lässt sich grundsätzlich der Rückschluss ziehen, dass es auch dem dahinterstehenden Fleischsektor an selbigen mangelt. Eine genaue Spezifizierung und Differenzierung der Bereiche des Fleischsektors kann hierdurch jedoch nicht vorgenommen werden. Neben den klassischen Werteschöpfungsstufen lässt sich ferner vermuten, dass u. a. auch die Gastronomie (z. B. Dönerbranche, Fast Food-Sektor) einen Effekt auf die Reputation von Fleisch haben. Die Einflussnahme dieser „Störgrößen“ soll durch die im Nachfolgenden beschriebene Konzeptionierung der Arbeit ausgeschlossen werden.

### ***4.1 Determinanten der Supply Chain Reputation: Modellentwicklung***

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. Ziel dieser Modelle ist vor allem die Erklärung von Reputationsunterschieden zwischen Unternehmen sowie die Evaluation der Bedeutung einzelner Reputationsdimensionen (Davies et al. 2004, Wiedmann et al. 2006).

Das bekannteste Konzept zur Messung ist der Fortune Index für „America’s Most Admired Companies“ (AMAC) (Stein 2003). Seit 1983 kommt dieses Konzept in der Praxis zum Einsatz (Peetz et al. 2003) und die Ergebnisse der AMAC-Reputationsstudie werden regelmäßig vom Fortune Magazine veröffentlicht (Schwaiger 2004, Herger 2006). Mehrere tausend Führungskräfte beurteilen Wirtschaftsunternehmen hinsichtlich acht verschiedener Themenfeldern<sup>12</sup> (Herger 2006). Die Kritik an diesem Index-

---

<sup>12</sup> Qualität des unternehmerischen Managements (1), Qualität der Produkte und des Services (2), langfristiger Investitionswert des Unternehmens (3), Innovationsstärke (4), Finanzstärke (5), Attraktivität als Arbeitsgeber für Mitarbeitende und Fähigkeit, Mitarbeitende weiter zu entwickeln und talentierte

basierten Konzept richtet sich auf seine begrenzte Reichweite und mangelnde theoretische Fundierung (Davies et al. 2004). Die Studien erfassen lediglich Unterschiede in der Reputation von Unternehmen – der Einfluss verschiedener Faktoren und Stakeholder auf den Ruf können nicht aufgezeigt werden (Peetz et al. 2003).

Eine Weiterentwicklung ist das mehrdimensionale Messmodell von Fombrun et al. (2000). Der Reputation Quotient (RQ) stellt erstmals neben finanziellen Aspekten auch emotionale Faktoren wie Vertrauen, Respekt und Bewunderung dar (Fombrun/Wiedmann 2001, Davies et al. 2004). Die durch den RQ gemessene Unternehmensreputation konstruiert sich dabei aus den Teilreputationen der einzelnen Stakeholder. Untersuchungsgegenstand sind die sechs Dimensionen: Products and Services, Financial Performance, Vision and Leadership, Workplace Environment, Social Responsibility und Emotional Appeal (Wiedmann et al. 2006). Trotz dieses standardisierten und im internationalen Maßstab angewandten Messkonzeptes, kritisieren Wiedmann et al. (2006) die mitunter geringere Validität des RQ im Vergleich zu spezielleren Messmodellen, die die Eigenheiten der Länder, Branchen, Stakeholder etc. besser abbilden können.

Neben dem prominenten RQ und Fortune Index AMAC existieren in der Wissenschaft noch weitere Modelle zur Reputationsmessung. Berens/van Riel (2004) können insgesamt drei in der Literatur dominierende Konzepte identifizieren. Während der RQ und Fortune Index auf den „sozialen Erwartungen“ (social expectations) basieren, die Personen an das Unternehmen stellen, rekurrieren die anderen Konzepte auf die „Unternehmenspersönlichkeit“ (corporate personality) – d. h. dem Unternehmen zugeordnete Charaktereigenschaften – und „Vertrauen respektive Glaubwürdigkeit“.

Der Ansatz zur Erhebung der „social expectations“ wird in den Arbeiten von Chew (1992) und Goldberg (1998) in die beiden Hauptebenen „corporate ability“ und „corporate social responsibility“ untergliedert. „Corporate ability“ stellt die funktionale Seite der Reputation dar und ist eher kognitiv geprägt. Sie erfasst die optimale Erfüllung des jeweiligen Organisationszwecks. Die funktionale Komponente dient somit als

---

Mitarbeiter zu behalten (6), Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung (7) und Einsatz unternehmerischer Werte (8).

Indikator für die Fachkompetenz, das politische Geschick oder den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Neben dieser leistungsorientierten Variable beschreibt die „corporate social responsibility“, die emotional geprägte, soziale Seite der Reputation. Diese erfasst die moralische Integrität bzw. Sozialverantwortung des Unternehmens und ermittelt die Kongruenz zwischen den unternehmerischen Aktivitäten und den Ansprüchen, Normen und Werten der Gesellschaft (Eisenegger/Imhof 2004). Durch eine derartige Unterscheidung wird der primäre Leistungsanspruch an das Unternehmen zur Erzeugung oder Verarbeitung von Informationen, Leistungen und Waren von dem Anspruch auf Übernahme sozialer Verantwortung getrennt (Berens/van Riel 2004).

Davies et al. (2004) entwickelten demgegenüber ein Modell zur Erhebung des Unternehmenscharakters. Die character scale setzt sich aus den sieben Faktoren agreeableness, enterprise, competence, ruthlessness, chic, informality und machismo zusammen. Basis dieses Modells ist die Annahme, dass Unternehmen in gleicher Weise wahrgenommen werden wie Personen (Spector 1961, Lux 1986, Aaker 1997). Corporate character spiegelt demzufolge die Wahrnehmung des Unternehmens bei Anspruchsgruppen „expressed in terms of human characteristics“ wider (Davies et al. 2004: 127). Im Vergleich zu „social expectations“ ist die Evaluation von „corporate personality“ erschwert, da sie von der Übereinstimmung mit der jeweiligen Persönlichkeit des Empfängers abhängt und individuelle, subjektive Maßstäbe angelegt werden (Berens/van Riel 2004).

Das dritte Konzept zur Reputationsmessung basiert auf der Dimension Vertrauen. Zunehmende Bedeutung findet diese vor allem in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, die sich mit business-to-business-Beziehungen auseinandersetzt. In diesen dient Vertrauen zur Absicherung des Informations-, Leistungs-, Waren- und Ressourcenaustausches (Pelzmann 2005) und fördert das kooperative Verhalten und die Bindung an das Unternehmen (Büssing 2000). „Corporate trust“ setzt sich nach Berens/van Riel (2004) aus den drei Dimensionen honesty, reliability und benevolence<sup>13</sup> zusammen.

---

<sup>13</sup> Honesty wird definiert als „the belief that an entity is reliable, stands by its word, fulfills promised role obligations, and is sincere“ (Geyskens et al. 1998: 225). Reliability beschreibt „the perceived ability to

Während honesty und reliability explizit auf ein Versprechen abzielen, zeigt benevolence lediglich die Wahrscheinlichkeit auf, dass sich ein Unternehmen kooperativ verhält (Berens/van Riel 2004).

Parallel zum Vertrauenskonstrukt hat sich in der business-to-consumer-Forschung das Konzept zur „Unternehmensglaubwürdigkeit“ (Corporate credibility) entwickelt. Der „Corporate credibility“-Ansatz ist vergleichbar mit dem „corporate trust“-Modell und setzt sich aus ähnlichen Dimensionen zusammen. Hierzu gehören perceived expertise, trustworthiness, reliability und trustfulness des Unternehmens (Newell/Goldsmith 2001). Auch Fombrun (1996), einer der ersten Wissenschaftler, die sich mit dem Reputationskonstrukt auseinandersetzt, operationalisiert Reputation analog durch die vier Schlüsselvariablen: Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein (Fombrun/van Riel 2004).

Insgesamt konnten Berens/van Riel (2004) in ihrer Literaturstudie feststellen, dass das Vertrauenskonzept insbesondere in Situationen herangezogen wurde, die durch hoch sensible, risikobehaftete Beziehungen geprägt waren. Das „social expectations“-Konzept dient dagegen zur Erforschung der gesellschaftlichen Wahrnehmung des Unternehmens hinsichtlich der Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche, während der „corporate personality“-Ansatz die Wahrnehmung eines speziellen Unternehmens bei verschiedenen Stakeholdern vergleicht.

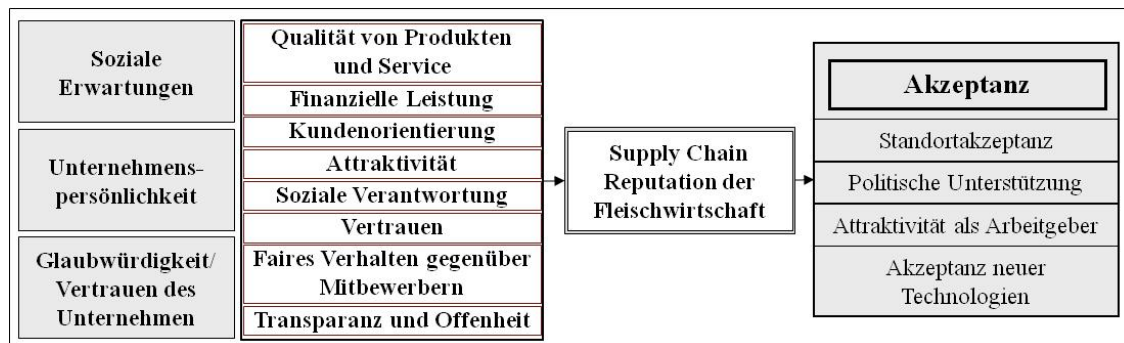
Grundidee des in Abbildung 4 präsentierten Ausgangsmodells zur Messung der Supply Chain Reputation war die Kombination aller drei Ansätze<sup>14</sup>. Auf diese Weise sollten die Innovationen der drei Konzepte in die Messung der Supply Chain Reputation eingehen. Es zeigte sich jedoch bereits im Pre-Test, dass die Annahme einer vergleichbaren Beurteilung von Personen und Unternehmen nicht aufrecht erhalten werden konnte. Daher wurde das „corporate personality“-Konzept nur bedingt und in angewandelter Form im Untersuchungsmodell integriert.

---

keep an implicit or explicit promise” und benevolence “the perceived willingness ... to behave in a way that benefits the interest of both parties” (Selnes/Gønhaug 2000: 259).

<sup>14</sup> (vgl. Wiedmann et al. 2006)

**Abbildung 4: Ausgangsmodell zur Messung der Supply Chain Reputation der Fleischwirtschaft**



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Studiendesign

Im Rahmen dieser Studie befragten geschulte Studenten der Universität Göttingen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens 695 zufällig ausgewählte Personen. Der Schwerpunkt der im Mai und Juni 2007 durchgeführten persönlichen Befragung lag im Raum Nordwestdeutschland, zu einem geringen Teil befinden sich jedoch auch Probanden aus anderen Regionen Deutschlands in der Stichprobe.

Aufgrund des erheblichen Einflusses der Öffentlichkeit auf den Erfolg der Fleischunternehmen, soll explizit die gesellschaftliche Wahrnehmung der Reputation des Fleischsektors erhoben werden. Daneben erscheint ferner die Messung der Gesamt-reputation mit nur einem Wert über alle Stakeholder wenig geeignete Potentiale zu erheben und Risiken zu analysieren, da Leistungen, Produkte, Aktivität sowie die Kommunikation von der jeweiligen Stakeholdergruppe unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Aufgrund dessen kann die Reputation stark divergieren. Verlässliche Aussagen für eine zielgruppenspezifische Optimierung der Reputation können nicht abgeleitet werden (Wartick 2002, Wiedmann et al. 2006).

Um die Reputation der einzelnen Stufen der Fleischwirtschaft untereinander vergleichen zu können und um den Einfluss der einzelnen Stufen auf die Supply Chain Reputation zu ermitteln, wurden der Fragebogen in vier Abschnitte unterteilt, in denen die gleichen Items – jeweils zugeschnitten auf die entsprechende Stufe – abgefragt wurden.

Um die latenten Variablen des Modells zu erfassen, wurden verschiedene Messskalen verwendet, die bereits in Teilbereichen in anderen Studien geprüft wurden (Davies et al. 2004, Schwaiger 2004, Fombrun et al. 2000). Die Messung der Konstrukte erfolgte überwiegend durch 7-stufige-Likert-Skalen (-3 bis +3).

## **5 Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft: Erste Ergebnisse**

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Konzeptionierung des Ansatzes zur Supply Chain Reputation. Nachfolgend sollen daher nur kurz einige erste Ergebnisse der empirischen Befragung dargestellt und diskutiert (s. Kap. 6) werden.

### ***5.1 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 überproportional 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 Gymnasium an und 39,6 % haben die Meister-, Techniker-, 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. Personen, deren Beruf etwas mit landwirtschaftlichen Tieren oder Fleisch zu tun hat, kennen 19,7 %, 2,3 % 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 neusten Nationalen Verzehrsstudie von 2007 ernähren sich 1,6 % der Deutschen (Männer 1 %, Frauen 2,2 %) fleischlos (Max Rubner-Institut 2008). Die Anga-

ben zum Vegetarier-Anteil in der Bevölkerung schwanken jedoch zwischen verschiedenen Studien teilweise 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 mittelmäßige Beachtung von Fernseh- oder Zeitungsberichten über den Fleischsektor bei den Probanden.

Die Befragung kann grundsätzlich nicht als repräsentativ bezeichnet werden, da sie räumlich auf den Bereich Nordwestdeutschland beschränkt ist und zu viele gebildete Personen umfasst. Die im Weiteren durchgeführten Analysen zeigen aber dennoch Tendenzen für das allgemeine Ansehen der Fleischwirtschaft in der Gesellschaft auf und geben wichtige Hinweise für die Schwachstellen der Supply Chain Reputation. Die Erhebung kann somit als eine aussagekräftige Sondierstudie betrachtet werden.

## ***5.2 Reputation der Fleisch Supply Chain***

Die eindimensionale Messung der Reputation zeigt bei der Fleischwirtschaft insgesamt eine sehr schlechte Reputation. In einer vergleichenden Betrachtung mit anderen bedeutenden Produktions- und Dienstleistungsbranchen, bei der die Befragten Punkte von 0 bis 100 (je höher der Wert, desto besser die Ausprägung der Reputation) geben sollten, belegt der Fleischsektor mit im Mittel lediglich 50,4 Punkten nur den letzten Platz. Selbst die Chemie- und Baubranche erreicht mit 54,2 und 58,8 Punkten höhere Werte. Die höchste Reputation bescheinigen die Probanden der Autoindustrie mit 71 Punkten, danach folgen die dem Lebensmittelbereich zugeordnete Süßwarenindustrie (67,4 Punkte) sowie der Milchsektor (66,4 Punkte). Als einziger Sektorschnitt schneidet das Bankenwesen (62,6 Punkte) vergleichsweise gut ab.



**Tabelle 5: Wie sehen sie den Ruf des Fleischsektors insgesamt im Vergleich?**

Branche	Punktbewertung
Autoindustrie	71,0 Punkte
Süßwarenindustrie	67,4 Punkte
Milchsektor	66,4 Punkte
Bankenwesen	62,6 Punkte
Baubranche	58,8 Punkte
Chemiebranche	54,2 Punkte
Fleischsektor	50,4 Punkte

Quelle: Eigene Darstellung

Das insgesamt schlechte Reputationsniveau der Fleischwirtschaft verdeutlicht auch Tabelle 6. Befragt nach dem Ruf des Fleischsektors insgesamt, bewerten die Probanden den Ruf als mittelmäßig bis eher gut. Eine eher gute Reputation bekommen die Stufen landwirtschaftliche Tierhaltung ( $\mu=0,9$ ) und das Wurst- und Fleischangebot im LEH ( $\mu=1,1$ ) bescheinigt. Dagegen werden der Schlachtsektor ( $\mu=0,2$ ) und die Wursthersteller ( $\mu=0,5$ ) innerhalb der Branche am schlechtesten evaluiert.

**Tabelle 6: Wie bewerten Sie den Ruf/das Ansehen der folgenden Wertschöpfungsstufen?**

	Ldw. Tierhaltung	Schlachtunternehmen	Hersteller von Wurstwaren	Wurst- und Fleischangebot im LEH	Fleischsektor insgesamt
<b>Mittelwert</b>	0,9	0,2	0,5	1,1	0,6
<b>Standardabweichung</b>	1,2	1,2	1,2	1,2	1,0
<b>N</b>	692	686	681	690	684

Quelle: Eigene Darstellung (Skalenniveau von +3= sehr guter Ruf bis -3= sehr schlechter Ruf)

Insgesamt zeigen sich bei diesem Vergleich der Reputationen hoch signifikante Unterschiede im Mittelwert zwischen den vier Stufen der Fleisch-Wertschöpfungskette. Dies impliziert die grundsätzliche Fähigkeit des Verbrauchers zwischen den verschiedenen Prozessstufen der Fleischerzeugung zu trennen, Aussagen über die Richtigkeit dieser Differenzierung lassen sich jedoch nicht treffen.

Diese ersten Ergebnisse zeigen bereits auf, dass ein erhebliches Reputationsdefizit in der Fleischwirtschaft besteht. In weiterführenden Auswertungsschritten soll dieses noch vertiefender analysiert werden. Neben weiterführenden uni-, bi- und multivariaten statistischen Verfahren, sollen – unter Verwendung von PLS – insbesondere die Einfluss-

und Erklärungsgrößen der Supply Chain Reputation des Fleischsektors sowie der einzelnen Stufen näher untersucht werden.

## **6 Diskussion**

Das Ausmaß der schlechten Reputation der Fleischwirtschaft wird insbesondere im Vergleich mit anderen Agrarsektoren, aber auch in der Gegenüberstellung mit Branchen außerhalb des Agribusiness deutlich. Hierbei weist die Fleischbranche insgesamt den schlechtesten Ruf aller Wirtschaftssektoren auf und wird mit 50,4 Punkten noch deutlich schlechter bewertet als die Chemieindustrie (54,2 Punkte). Letztere konnte bereits in einer Arbeit von Eisenegger/Künstle (2003) als Träger der niedrigsten Reputation identifiziert werden. Ein ähnliches Verhältnis zwischen dem Ansehen zeigt sich auch zwischen dem Bankenwesen und der Automobilindustrie (Eisenegger/Künstle 2003). In einer Gegenüberstellung aller betrachteten Branchen<sup>15</sup> weist das Bankenwesen einen mittelmäßigen Ruf auf, während die Autoindustrie insgesamt das höchste Ansehen genießt.

Weniger überraschend ist demgegenüber das erheblich bessere Abschneiden der Milchwirtschaft im Vergleich zum Fleischsektor. Immer wieder hat Milch insbesondere in Vertrauensstudien und Beiträgen zur Risikowahrnehmung bessere Ergebnisse erzielt als Fleisch (Alvensleben v. 1998a, Bruhn 2008). Milch wird gegenüber Fleisch als ein deutlich vertrauenswürdigeres Produkt wahrgenommen, was sich auch auf die dahinter stehenden wirtschaftlichen Einheiten überträgt. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass das schlechte Abschneiden des Fleischsektors u. a. auch im Tätigkeitsfeld der Branche selber begründet ist. „Töten“, „Schlachten“ oder „Tierproduktion“ sind Prozesse, mit denen der Endkonsument von Fleisch und Wurstwaren meistens nicht konfrontiert werden möchte.

Die Betrachtung der vier verschiedenen Wertschöpfungsstufen offenbart dabei ein differenziertes Bild hinsichtlich der Reputationsunterschiede. Im Vergleich weist die

---

<sup>15</sup> Automobilindustrie, Chemieindustrie, Bankenbranche, Aviatik, Telekom. Hierbei wurden die Reputationswerte von 12 analysierten Großkonzernen aus den jeweiligen Branchen zu einem Branchenwert zusammengefasst (vgl. Eisenegger/Künstle 2003).

Schlachtbranche das geringste Ansehen auf. 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. Ursachen für die Unterschiede der einzelnen Stufen sowie für den schlechten Ruf der Fleischwirtschaft insgesamt können zum einen in der Gesellschaft zum anderen aber auch auf Seiten der Wirtschaft selber gesehen werden. Grundsätzlich haben aber vor allem die zahlreichen Krisen und Skandale innerhalb der Fleischwirtschaft aufgezeigt, dass erhebliche Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen und die Erfüllung dieser Ansprüche bestehen. Auf allen Stufen wurden Probleme (z. B. Einhaltung von Tierschutzstandards in der Landwirtschaft, Ausbeutung der meist ausländischen Arbeiter in der Schlachtbranche, Gammelfleisch in der Verarbeitung sowie Umetikettierung von Ware im LEH) aufgedeckt und in der Gesellschaft thematisiert.

Hierbei haben es die einzelnen Unternehmen und die Fleischwirtschaft jedoch nicht verstanden sich in die Diskussion zu involvieren, um den aufkommenden Skandalen vorzubeugen bzw. sie abzuschwächen. In der Branche besteht insgesamt ein erhebliches Kommunikationsdefizit, welches sich in der mangelnden Sensibilität gegenüber der Gesellschaft und dem fehlenden Involvement im öffentlichen Diskurs zeigt (Albersmeier et al. 2008). Der Aufbau einer nachhaltigen Reputation setzt jedoch die Beachtung aller Zielgruppen, d. h. neben den marktlichen Stakeholdern auch der Öffentlichkeit, voraus.

### **Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Auch in der Gesellschaft als solcher gibt es Untergruppen, die die Reputation unterschiedlich wahrnehmen und über verschieden starke Einfluss- bzw. Machtpotentiale verfügen. Insbesondere Meinungsmultiplikatoren können entscheidenden Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens/der Supply Chain ausüben. Dieser Einflussnahme kann im Rahmen dieser Arbeit nur begrenzt Rechnung getragen werden. Dies ist zum einen bedingt durch die Konzeptionierung bzw. die Zielausrichtung der Studie, zum anderen durch die nur bedingt repräsentative Stichprobe. Des Weiteren können die

Ergebnisse einer Verzerrung unterliegen, die auf den vergleichsweise hohen Bildungsstand der Befragten zurückzuführen ist.

Weiterer Forschungsbedarf besteht insgesamt im gesamten Forschungsfeld der Branchenreputation. Bezogen auf die Agrar- bzw. vor allem der Fleischwirtschaft bietet sich als Anschluss an die vorgestellte Arbeit u. a. insbesondere auf der Stufe der Wurstherstellung und im LEH ein Vergleich der Branchenreputation mit der Reputation eines bekannten Unternehmens an. Hierbei könnten eventuelle Effekte eine Divergenz zwischen dem Ruf eines Unternehmens und der Reputation der Branche, in der die entsprechende Firma arbeitet, untersucht werden. Ist es für ein Unternehmen mit einem guten Ansehen also besser in einer Branche mit einem schlechten Ruf zu arbeiten, oder bringt die entgegengesetzte Konstellation mehr Vorteile (Mahon 2002)? Neben der Betrachtung der Reputation der Fleischwirtschaft in der Gesellschaft, stellt sich des Weiteren die Frage, wie die Akteure innerhalb der Fleischwirtschaft ihre eigene bzw. die Reputation der anderen Wertschöpfungsstufen evaluieren. Zu klären ist hierbei die Frage, ob es Unterschiede in der Bewertung der Reputation durch die Gesellschaft und den Unternehmen gibt. Wo liegen diese und wie erklären sie sich?

## Literatur

- Aaker, J. L. (1997): Dimensions of brand personality, In: Journal of Marketing Research 34, 347–356.
- Abraham, M., Arpagaus, J., Michels, V. (2005): Die Entstehung von Reputation in sozialen Systemen: Eine Projektskizze. Arbeitspapier des Institutes für Soziologie der Universität Bern.
- Agrarpolitik, nachhaltige Landbewirtschaftung und Entwicklung ländlicher Räume beim BMVEL, Berlin.
- Albersmeier, F., Spiller, A., Jäckel, K. (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. In: Zeitschrift für Management (im Begutachtungsprozess).
- Alvensleben, R. v. (1995): Die Imageprobleme bei Fleisch – Ursachen und Konsequenzen. In: Berichte über Landwirtschaft 73, 65-82.
- Alvensleben, R. v. (1997): BSE-Krise, Verbraucherverunsicherung und ihre Folgen. In: Agrarwirtschaft 46 (6), 213-214.
- Alvensleben, R. v. (1998a): Risikowahrnehmung des Verbrauchers: Woraus resultiert die Verunsicherung? In: BLL-Schriftenreihe (127), 28-43.
- Alvensleben, R. v. (1998b): Strategien zur Verbesserung des Image der Landwirtschaft. Vortrag zur 48. Hochschultagung der Agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, Kiel.
- Alvensleben, R. v. (2003): Landwirtschaft, Medien und Populismus – Landwirte in der Gesellschaft. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen, Band 97, Frankfurt, 29-38.
- Bauer, F. (2003): Erwartungen der Konsumenten und Produzenten an die Fleischqualität. In: Windisch, W. (Hrsg.): Tagungsband, 2. BOKU-Symposium Tierernährung, Wien, 14-18.
- Bauhofer, B. (2004): Reputation Management, Zürich.
- Bäurle, H., Windhorst, H.-W. (2005): Strukturwandlungen in der deutschen Schweinehaltung zwischen den Jahren 1992 und 2003. Weiße Reihe, Band 26, Vechta.
- Bazil, V. (2001): Reputation Management – die Werte aufrechterhalten. In: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblatt 2001 ff.), Kap. 1.02:1-22, München.
- Becker, H., Oppermann, R. (1994): Der Ärger mit der Landwirtschaft. Umweltkritik und Ablehnung landwirtschaftlicher Produktion als Alltagserfahrung der heutigen Landwirtschaft. In: Isermeyer, F. (Hrsg.): Gesellschaftliche Forderungen an die Landwirtschaft, Braunschweig, 369-378.
- Beckhove, A. (2008): Zukunft der Veredelungswirtschaft: Perspektiven des Schweinemarktes - ISN-Schlachthofvergleich. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft, Göttingen, 31-60.

- Berens, G., Van Riel, C. B. M. (2004): Corporate Associations in the Academic literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. In: *Corporate Reputation Review* 7 (2), 161-178.
- BMVEL (2005): Zukunft der Nutztierhaltung: Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats
- Böcker, A., Hanf, C.-H. (2000): Confidence lost and - partially – regained: consumer response to food scares. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4), 471-485.
- Brigitte (2006): Kommunikationsanalyse, Hamburg.
- Bruhn, M. (2008): Herausforderungen an die Kommunikationspolitik der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft*, Göttingen, 329-339.
- Büssing, A. (2000): Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In: Boos, M., Jonas, K. J., Sassenberg, K. (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*, Göttingen, 57-72.
- Canenbley, C., Feindt, P. H., Gottschick, M., Müller, C., Roedenbeck, I. (2004): Landwirtschaft zwischen Politik, Umwelt, Gesellschaft und Markt. Problemwahrnehmungen von LandwirtInnen, agrarpolitischen Akteuren, Umweltwissenschaften und im Zusammenhang mit der Koexistenz gentechnischer, konventioneller und ökologischer Landwirtschaft, BIOGUM-Forschungsbericht, FG Landwirtschaft Nr. 10, Universität Hamburg.
- Carmeli, A., Freund, A. (2002): The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige. In: *Corporate Reputation Review* 5 (1), 51-68.
- Carroll, A. B. (1993): *Business & Society – Ethics and stakeholder management*, Cincinnati.
- Chew, F. (1992): The advertising value of making possible a public television program. In: *Journal of Advertising Research* 32, November/December, 47–52.
- Christensen, L., Barton-Gade, P. (1997): Neue Entwicklungen beim Handling von Schweinen in Schlachtbetrieben. In: *Fleischwirtschaft* 77 (7), S. 604-607.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2006): Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. In: *Journal of Communication Management* 10 (2), 123-137.
- Cordeiro, J., 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., Roper, S. (2004): A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. In: *Corporate Reputation Review* 7 (2), 125-146.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003): *Corporate Reputation and Competiveness*, London.
- Deephouse, D. L. (1997): The effect of financial and media reputations on performance. In: *Corporate Reputation Review* 1 (1,2), 68–71.

- Dierks, L. H. (2007): Does trust influence consumer behavior? In: *Agrarwirtschaft* 56 (2), 106-111.
- Dirscherl, C. (2001): Landwirtschaft am Rande der Gesellschaft? Wie sehen sich Bäuerinnen und Bauern und wie werden sie gesehen? In: *Der Kritische Agrarbericht*, 257-264.
- Dirscherl, C. (2005): Landwirtschaftliche Unternehmensethik. In: Brunner, K.-M., Schönberger, G. U. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion-Handel-Konsum*, 76-92.
- DLG (2003): Image der Landwirtschaft: In den Augen der Bevölkerung alles andere als modern. Pressemitteilung Nr. 3, 10. Januar 2003. München.
- Dorsch, K. (2004): Flugblatt-Hetze gegen Schweinemäster. In: *top agrar*, 32 (6), 14-15.
- Dyllick, T. (1990): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Wiesbaden.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., Schatz, R. (2007): Reputation and its risks. In: *Harvard Business Review*, Februar, 104-114.
- Einwiller, S., Will, M. (2002): Towards an integrated approach to corporate branding - Findings from an empirical study. In: *Corporate Communications: An International Journal* 7 (2), 100-109.
- Eisenegger, M. (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution - Issues Monitoring - Issues Management*, Wiesbaden.
- Eisenegger, M., 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., Künstle, M. (2003): Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. In: *Die Volkswirtschaft*, 58-62.
- Eisenegger, M., Vonwil, D. (2004): Die Wirtschaft im Bann der Öffentlichkeit. In: *Medienwissenschaft Schweiz* 2, 77-86.
- Feindt, P. H. et al. (2004): Konflikte des Agrarsektors - eine Landkarte: empirische Ergebnisse einer konflikttheoretischen Fundierung der Nachhaltigkeitsforschung, *Biogum Forschungsbericht / FG Landwirtschaft Nr. 12*, Hamburg.
- Fombrun, C. (1996): *Reputation*, Boston.
- Fombrun, C. J., 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., van Riel, C. (1997): The reputational landscape. In: *Corporate Reputation Review* 1 (1), 5-13.
- Fombrun, C. J., Wiedmann, K.-P. (2001): "Reputation Quotient" – Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf Basis fundierter Erkenntnisse, Hannover.

- Fombrun, C., Gardberg, N., Sever, J. (2000): The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. In: *Journal of Brand Management* 7 (4), 241-255.
- Forsa (2007): Zunehmende Verunsicherung der Verbraucher in Sachen Fleisch. Unter: URL: [http://www.animalcare-forum.de/fileadmin/media/gtgl/presseinformationen/Charts\\_forsa-Umfrage\\_2007.pdf](http://www.animalcare-forum.de/fileadmin/media/gtgl/presseinformationen/Charts_forsa-Umfrage_2007.pdf).
- Franz, R., Enneking, U. (2005): Bestimmungsgründe der Verbraucherverunsicherung im Bereich der Lebensmittelsicherheit. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues* 40, 327.
- Freeman, F. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
- Frewer, L. (1998): Methodological approaches to assessing risk perceptions associated with food-related hazards. In: *Risk Analysis* 18 (1), 95-102.
- Fuente Sabate, J. M. de la, Quevedo Puente, E. de (2003): Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature. In: *Corporate Reputation Review* 6 (2), 161-177.
- Gerlach, S. (2006): *Relationship Management im Agribusiness*, Göttingen.
- Gerlach, S., Spiller, A. (2008): Stallbaukonflikte in Nicht-Veredlungsregionen: Welche Faktoren beeinflussen den Konfliktverlauf? In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft*, Göttingen, 489-501.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Kumar, N. (1998): Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. In: *International Journal of Research in Marketing* 15 (3), 223-248.
- Goldberg, R. (1998): *Corporate image, business competency vs. social conscience*, Department of Psychology, Harvard University, Cambridge, MA.
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001): Corporate reputation: Seeking a definition. In: *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24-30.
- Gray, E. R., Balmer, J. M. T. (1998): Managing Corporate Image and Corporate Reputation. In: *Long Range Planning* 31 (5), 695-702.
- Grund, M. A. (1998): *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden.
- Gudet, C., Scheiweiler, T. (2002): Risiko- und Reputationsmanagement als neue Aufgabe einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. In: *Umweltwirtschaftsforum* 10 (1), 30-33.
- Hagenhoff, V. (2003): *Analyse der Printmedien-Berichterstattung und deren Einfluss auf die Bevölkerungsmeinung: Eine Fallstudie der Rinderkrankheit BSE 1990 – 2001*, Hamburg.
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: *Strategic Management Journal* (13) 2, 135-144.
- Hansen, A., Herzfeld, T., Thiele, H. D. (2006): Die Märkte für Vieh und Fleisch. In: *Agrarwirtschaft* 55 (1), 51-68.



- Hansen, A., Thiele, H. D. (2005): Die Märkte für Vieh und Fleisch. In: *Agrarwirtschaft* 54 (1), 49-68.
- Heißenhuber, A., Pahl, H.; Schönberger, W. (2002): Ökonomische Konsequenzen einer gesellschaftlich akzeptierten Tierhaltung, in: *KTBL* (Hrsg.): *Neue Wege in der Tierhaltung*, Schrift 408, Darmstadt, S. 16-24.
- Helm, S. (2007): *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*, Wiesbaden.
- Herbig P., Milewicz, J. (1995): The relationship of reputation and credibility to brand success. In: *Journal of Consumer Marketing* 12 (4), 5-10.
- Herbig P., Milewicz, J. (1997): The relationship of reputation and credibility to brand success. In: *Pricing Strategy and Practice* 5 (1), 25-29.
- Herger, N. (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität - Marke - Image - Reputation*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Holleben, K. v., Schütte, A., Wenzlawowicz, M. v., Bostelmann, N. (2002): Handlungsbedarf am Schlachthof, Missstände bei der CO<sub>2</sub>-Betäubung von Schlachtschweinen und der Bolzenschussbetäubung von Rindern. In: *Fleischwirtschaft* 82, 28-29.
- Holleben, K. v., Wenzlawowicz, M. v. (2008): Aspekte des Tierschutzes bei Transport und Schlachtung. In: *Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft*, Göttingen, 443-463.
- i.m.a (2002): *Image der deutschen Landwirtschaft Oktober 2002*. Unter: URL: [http://www.ima-agrar.de/Dateien/Imagestudie\\_2002.pdf](http://www.ima-agrar.de/Dateien/Imagestudie_2002.pdf).
- i.m.a (2007): *Das Image der deutschen Landwirtschaft – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Deutschland*. Unter: URL: <http://www.ima-agrar.de/images/DasImageDerdeutschenLandwirtschaft-2007.pdf>.
- Kay, J. (1995): *Why Firms Succeed*, New York.
- Kjaernes, U., Miele, M., Roex, J. (2007) (Hrsg): *Welfare Quality Report Series No. 2*. Cardiff.
- Kleinschmit, D., Feindt, P. H. (2004): Verursacher, Opfer und Helfer: BSE und Agrarpolitik in deutschen Zeitungen. In: *Neue Soziale Bewegungen* 17 (3), 93-98.
- Kögl, H., Mann, S. (2002): Zur Akzeptanz geplanter und bestehender Schweineställe. In: *Berichte über Landwirtschaft* 8 (1-4), 213-223.
- Köhler, F., Wildner, S. (1998): *Consumer Concerns about animal welfare and the impact on food choice - a review of the German literature*. EU FAIR-CT 98-3678, Kiel.
- KPMG (2005): *Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht*. Unter: URL: <http://www.lz-net.de/studien/pdf/73.pdf>.
- KPMG (2006): *Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006*. Unter: URL: <http://www.lz-net.de/studien/pdf/98.pdf>.
- Lüth, M., Spiller, A. (2007): Brands as quality signals in the market: lessons from the poultry sector. In: *Theuvsen, L., Spiller, A., Peupert, M., Jahn, G. (Eds.): Quality Management in Food Chains*, Wageningen, 231-242.

- Lux, P. G. C. (1986): Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen. In: Birkigt, K., Stadler, M. (Hrsg.): Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg am Lech.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C., (2005): Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. In: Corporate Reputation Review 8 (3), 214-232.
- Mahon, J. F. (2002): Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. In: Business & Society 41 (4), 415-445.
- Mast, C., Huck, S., 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.
- Mitte, K., Kämpfe, N. (2006): Tierschutz wichtige Motivation für den Verzicht auf Fleisch, Pressemitteilung der Universität Jena, Jena.
- Newell, S. J., Goldsmith, R. E. (2001): The development of a scale to measure perceived corporate credibility. In: Journal of Business Research 52 (3), 235–247.
- Oberbeck, H., Oppermann, R. (1994): Agrarwirtschaft und Dörfer am Scheideweg: Erfahrungen von Landwirten mit dem Wandel gesellschaftlicher Akzeptanz mit der landwirtschaftlichen Intensivproduktion,. In: Soziale Welt 45 (3), S. 259-278.
- Peetz, S., Plauschinat, O., Stein, T. (2003): Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement. In: Bentele G., Piwinger M., Schönborn, G. (Hrsg.) Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblatt 2001 ff.), Kap. 4.09, München.
- Pelzmann, L. (2005): Vertrauen in Geschäftsbeziehungen. In: Held, M., Kubon-Gilke, G., Storn, S. (Hrsg.): Normative und institutionelle Grundlagen der Ökonomik - Reputation und Vertrauen, Bd. 4, Marburg, 207-230.
- Pennings, J. M. E, Wansinka, B., Meulenberg, M. T. G. (2002): A note on modeling consumer reactions to a crisis: The case of the mad cow disease. In: International Journal of Research in Marketing 19 (1), 91-100.
- Piel, E. (2003): Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen, Band 97, Frankfurt, 13-28.
- Poppe, C., Kjærnes, U. (2003): Trust in food in Europe: A Comparative Analysis, National institute for consumer research, Oslo.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: Harvard Business Review, 78-92.
- Pudel, V. (1992): Tierische Lebensmittel und Konsumverhalten: Bedarf, Genuss und Einfluss der Medien. In: Akademie für Tiergesundheit e.V. (Hrsg.): Akzeptanz moderner Tierproduktion – Urteile und Meinungen, Schriftenreihe der Akademie für Tiergesundheit, Band 3, 376-384.

- Rabobank (2007): The German red meat industry.
- Scheper, U. (1999): Das Image der Landwirtschaft bei Meinungsmultiplikatoren, Dissertation, Universität Kiel.
- Schramm, M., Spiller, A., Staack, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie, Wiesbaden.
- 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.
- Schulze, B., Lemke, D., Wocken, C., Spiller, A. (2006): Verbrauchereinstellungen zur modernen Schweinehaltung: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Beitrag zur Jahrestagung der ÖGA in Wien am 28./29.10.2006.
- Schulze, B., Spiller, A. (2008a): Hat die Bedienungstheke überlebt? Verbrauchereinstellungen zu den Angebotsformen von Fleisch im LEH. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft, Göttingen, 273-301.
- Schulze, B., Spiller, A. (2008b): Einkaufsstätten für Fleisch: Image und Käufercharakteristika. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft, Göttingen, 303-327.
- Schulze, B., Spiller, A., Lemke, D. (2008a): Glücksschwein oder arme Sau? Die Einstellung der Verbraucher zur modernen Nutztierhaltung. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft, Göttingen, 466-488.
- Schulze, H., Böhm, J., Kleinschmidt, D., Spiller, A. (2008b): Öffentliche Wahrnehmung der Primärverantwortung für Lebensmittelsicherheit: Eine Medienanalyse der Gammelfleischskandale. In: Agrarwirtschaft (im Begutachtungsprozess).
- Schwaiger, M. (2004): Components and Parameters of Corporate reputation – an Empirical Study. In: Schmalenbach Business Review 56 (1), 46-71.
- Schwalbach, J. (2003): Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In: Rese, M., Söllner, A., Utzig, B. P. (Hrsg): Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin, 225-238.
- Selnes, F., Gønhaug, K. (2000): Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. In: Journal of Business Research 49 (3), 259–271.
- Smith, N. C. (2003): Corporate Social Responsibility – Whether or how? In: California Management Review 45 (4), 52-76.
- Spector, A. J. (1961): Basic dimensions of the corporate image. In: Journal of Marketing 25, October, 47–51.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells, Münster-Hiltrup.
- Stein, N. (2003): America's most admired companies. In: Fortune 147 (4), 81.
- Stiglitz, J. E. (1989): Imperfect information in the product market. In: Schmalensee, R., Willig R. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Amsterdam, 769-847.

- Tegtmeyer, 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. Unter: URL: <http://www.tk-online.de/>.
- Veauthier, A., Windhorst, H.-W. (2007): Betriebsgrößenstrukturen in der Erzeugung tierischer Nahrungsmittel - Eine vergleichende Analyse zwischen Niedersachsen und seinen bedeutendsten nationalen und internationalen Wettbewerbern. Weiße Reihe, Band 30, Vechta.
- Verbeke, W., Viaene, J. (1999): Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey. In: Food Quality and Preference 10, 437-445.
- Wartick, S. L. (2002): Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. In: Business & Society 41 (4), 371-392.
- Weindlmaier, H., Jantke, C., Uffelmann, W. (2008): Ansatzpunkte für die Umgestaltung der Wertschöpfungskette Fleisch unter den Prämissen Produktsicherheit, Qualitätserhaltung und Umweltfreundlichkeit. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft, Göttingen, 3-30.
- Weiner, D. (2006): Crisis Communication: Managing corporate reputation in the court of public opinion. In: Ivey Business Journal (März/April), 1-6.
- Wiedmann, K.-P., Buxel, H. (2005): Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study. In: Corporate Reputation Review 8 (2), 145-163.
- Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J., van Riel, C. B. M. (2006): Ansatzpunkte zur Messung der Reputation von Unternehmen. In: Der Markt 45 (177), 98-109.
- Wildner, S. (1998): Die Tierschutzproblematik im Spiegel von Einstellungen und Verhaltensweisen der deutschen Bevölkerung - Eine Literaturanalyse, Kiel.
- Wildner, S. (2002): Der Einfluss der BSE-Berichterstattung auf die Nachfrage nach Fleisch und Fisch. In: Berichte über Landwirtschaft 80 (1), 40-52.
- Wilson, R. (1985): Reputations in Games and Markets. In: Roth, A. (Hrsg.): Game Theoretic Models of Bargaining, Cambridge.
- ZMP (2006): Marktstudie: Wettbewerbsanalyse Fleisch, Bonn.