

Der Einsatz von GVO : empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness

Autor(en): **Heyder, Matthias / Theuvsen, Ludwig**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Yearbook of socioeconomics in agriculture : Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = économie et sociologie rurales**

Band (Jahr): - **(2009)**

PDF erstellt am: **16.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-966650>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Der Einsatz von GVO: Empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness

Matthias Heyder, Ludwig Theuvsen, Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen

Der Einsatz von Gentechnik zur Lebensmittelproduktion wird weltweit sehr unterschiedlich gehandhabt. Während in der neuen Welt großflächiger GVO-Anbau stattfindet, wird grüne Gentechnik in Europa aufgrund ihrer dort niedrigen gesellschaftlichen Legitimität in wesentlich geringerem Umfang eingesetzt. Hieraus ergeben sich für die Agribusiness-Unternehmen Probleme auf der Beschaffungsseite und aus Sicht der Corporate Social Responsibility (CSR). Durch Ergebnisse einer Online-Befragung von 170 Unternehmen des Agribusiness wird die Frage beantwortet, wie Unternehmen des Agribusiness das Spannungsfeld zwischen dem kaum noch zu vermeidenden Einsatz von GVO und der Ablehnung von GVO durch die europäischen Verbraucher wahrnehmen und welche CSR-Strategien sie vor diesem Hintergrund implementieren. Es zeigt sich, dass der Umgang mit dem Reizthema GVO von vielen der befragten Unternehmen als eine zentrale Herausforderung wahrgenommen wird und diese Wahrnehmung ihr Verständnis von CSR erheblich prägt. Insgesamt werden vielfältige CSR-Maßnahmen in den befragten Unternehmen umgesetzt; zugleich ist die Verantwortung für CSR überwiegend auf hierarchisch höheren Ebenen verankert. Unternehmen, die für ihr GVO-Engagement öffentlich kritisiert werden, stehen dem Thema CSR besonders aufgeschlossen gegenüber.

Matthias Heyder, Ludwig Theuvsen: Der Einsatz von GVO: Empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness: Yearbook of Socioeconomics in Agriculture 2009, 143-176

1. Einleitung

Der Umgang mit gentechnisch veränderten Organismen (GVO) und anderen biotechnologischen Innovationen stellt für viele Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine große Herausforderung dar: Auf der einen Seite haben sich GVO in den vergangenen Jahren in der Weltlandwirtschaft einen festen Platz erobert. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz von GVO oder die Vermischung von GVO-haltiger und GVO-freier Ware oftmals kaum noch zu vermeiden (GAWRON UND THEUVSEN 2008). Auf der anderen Seite wird der Einsatz von GVO im Rahmen der Lebensmittelerzeugung durch weite Teile der europäischen Verbraucher abgelehnt und wird - so das Ergebnis einer älteren Untersuchung durch BECKER (1999) wie auch neuerer Studien (KOPPELMANN UND WILLERS 2008) - sogar als moralisch verwerflich betrachtet.

Für die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ergibt sich daraus eine schwierige Situation. Einerseits ergeben sich Probleme auf der Beschaffungsseite der Ernährungswirtschaft, andererseits entsteht für das gesamte Agribusiness eine Herausforderung aus dem Blickwinkel der Corporate Social Responsibility (CSR), ist CSR doch ein Konzept, das das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Folgt man CARROLL (1998), so umfasst CSR die Aspekte der ökonomischen, rechtlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortlichkeit. Die Implementierung eines CSR-Konzepts wird als ein Mittel zur Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität unternehmerischen Handelns und damit der Akzeptanz von Unternehmensaktivitäten durch die Gesellschaft betrachtet ("license to operate"; HISS 2006). Der durch CSR gesicherten gesellschaftlichen Anerkennung wird eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg beigemessen (ORLITZKY, SCHMIDT UND RYNES 2003; MACKAY, MACKAY UND BARNEY 2007).

Ziel des Beitrags ist es darzustellen, wie Unternehmen des Agribusiness das Spannungsfeld zwischen dem zunehmend unvermeidlichen Einsatz von GVO und der Ablehnung von GVO durch die europäischen Verbraucher wahrnehmen und welche CSR-Strategien sie vor diesem Hintergrund implementieren. Zu diesem Zweck wurde auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche eine großzahlige Online-Befragung von Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Deutschland durchgeführt. Gegenstand der Untersuchung sind vorrangig die Evaluierung des auf den Unternehmen lastenden öffentlichen Drucks sowie

eine Ermittlung der bisher genutzten CSR-Strategien und Managementinstrumente. Insgesamt haben sich 170 Unternehmen nahezu aller Größenordnungen und Teilbranchen des Agribusiness an der Befragung beteiligt. Dies belegt den hohen Stellenwert, den Fragen der CSR angesichts zahlreicher gesellschaftlicher Konfliktlinien für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft haben. Die Untersuchungsergebnisse geben vertiefte Einblicke darin, wie Agribusiness-Unternehmen sich im Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt und gesellschaftlichen Erwartungen verhalten. Weiterhin lassen sich daraus grundlegende Schlussfolgerungen für das Management von Unternehmen des Agribusiness ableiten.

Der Beitrag gliedert sich in fünf Teile: Im ersten Teil wird die Bedeutung von GVO in der Landwirtschaft dargelegt. Darauf aufbauend stellen wir die Funktion von Legitimität für Unternehmen sowie das CSR-Konzept vor. Hieran schließen sich die Präsentation und die Einordnung der Ergebnisse der Unternehmensbefragung an. Eine Diskussion und einige Schlussfolgerungen beschließen den Beitrag.

2. Die Bedeutung von GVO

2.1 Der Einsatz von GVO in der Lebensmittelerzeugung

In der globalen Landwirtschaft haben GVO mittlerweile einen festen Platz. So entfielen im Jahr 2006 insgesamt etwa 90 Mio. ha der weltweiten Ackerfläche im Umfang von 1,98 Mrd. ha auf den Anbau von GVO. Die führenden Anbauländer im Jahr 2006 waren die USA (zirka 50 Mio. ha), Argentinien (17,1 Mio. ha) und Brasilien (9,4 Mio. ha) (ISAAA 2006). 2007 betrug die Anbaufläche bereits 114 Mio. ha in 23 Ländern; weltweit mehr als 10 Mio. Landwirte bauen vor allem gentechnisch veränderte(n) Sojabohnen, Mais, Baumwolle und Raps an (ISAAA 2007). Für das Jahr 2015 wird mit einem weiteren Anstieg auf ca. 200 Mio. ha gerechnet (DEICHMANN 2007). Da der GVO-Einsatz vor allem in Regionen mit hoher Intensität und hohem Ertragsniveau stattfindet, ist der Anteil von GVO an den Produktionsmengen ungleich höher als an den Anbauflächen.

Gegenüber dem weitflächigen GVO-Anbau in den Amerikas, ist in Europa der Anbau von GVO weit weniger verbreitet und in einzelnen Regionen sogar rückläufig. Großflächiger Anbau in Europa findet fast ausschließlich in Spanien statt. Bei den angebauten GVOs in Europa handelt es sich oftmals lediglich um den Versuchsanbau von Biotechnologiefirmen. Ein Beispiel hierfür ist Deutschland, wo für den Anbau im Jahr 2009 3688 ha GVO-Mais angemeldet wurden (BVL 2009), was einem Rückgang um 895 ha gegenüber dem Vorjahr entspricht. Zudem fällt der tatsächliche GVO-Anbau aufgrund von Protestaktionen gesellschaftlicher Gruppen oder gar Feldzerstörungen in der Regel geringer aus als die für GVO angemeldete Fläche. Im Jahr 2008 betrug der GVO-Anbau in Deutschland insgesamt 3173 ha. Zudem ist auffällig, dass in den westlichen Bundesländern Deutschlands mit einer kleiner strukturierten Landwirtschaft nur 30 ha GVO angebaut wurden, während der übrige Anbau (3100 ha) sich auf Flächen in den neuen Bundesländern konzentriert.

Auch die neuerdings restriktivere Gesetzgebung zur GVO-Freisetzung etwa in Ungarn und Frankreich oder das Gentech-Moratorium in der Schweiz führen dazu, dass in Europa der Anbau von GVO für die Lebensmittelerzeugung sehr gering ist. Viele Unternehmen der Ernährungswirtschaft haben sich für eine eindeutige „Keine GVO“-Strategie entschieden (GAWRON UND THEUVSEN 2008). Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass gegenüber dem GVO-Einsatz in vielen Ländern Europas große Bedenken bestehen.

2.2 Literatur

GVO sind in den vergangenen Jahren vielfach Gegenstand der Forschung gewesen. So wurden Analysen zu den Kosten eines GVO-Einsatzes in der Lebensmittelproduktion aus verschiedenen Blickwinkeln durchgeführt (GAWRON UND THEUVSEN 2008; KOHLER 2005; MENRAD UND HIRZINGER 2007; BROOKES, CRADDOCK UND KNIEL 2005; WILSON UND DAHL 2005). Neben diesen ökonomischen Betrachtungen bildet die Frage der Akzeptanz von GVO durch Landwirte und Verbraucher einen Schwerpunkt der Untersuchungen. Während hinsichtlich der Verbraucherakzeptanz von GVO in erster Linie der US-Bevölkerung eine positive Einstellung gegenüber GVO-Ware bescheinigt wird (NAPIER ET AL. 2004; CHERN UND RICKERTSEN 2002), stehen die europäischen Verbraucher einem GVO-Einsatz in der Landwirtschaft wesent-

tlich skeptischer gegenüber. So liegt hier die Akzeptanz in der Bevölkerung nur bei ca. 50 % (HAMPEL 2004). Nach einer Studie von WILLERS (2007) bei Verbrauchern in Deutschland sind dort sogar nur 16 % der Bevölkerung positiv gegenüber gentechnisch veränderten Lebensmitteln eingestellt. Weitere 20 % sind auf rationaler Ebene GVO gegenüber aufgeschlossen, aber auf affektiver Ebene nicht überzeugt. Die übrigen Befragten sind entweder an der GVO-Thematik uninteressiert (18 %), stehen gentechnisch veränderten Lebensmitteln affektiv ablehnend gegenüber (30 %) oder lehnen GVO bei Lebensmitteln aus Überzeugung ab (16 %). Laut Ergebnisse der Studien von BECKER (1999) sowie KOPPELMANN und WILLERS (2008) wird der Einsatz von GVO im Rahmen der Lebensmittelerzeugung sogar als unter moralischen Gesichtspunkten verwerflich beurteilt. Neben der Verbraucherakzeptanz sind auch die Einstellungen von Landwirten zum GVO-Anbau Gegenstand empirischer Erhebungen (VOSS, SPILLER UND ENNEKING 2007). Die Studie von BABCOCK, DUFFY und WISNER (2006) bezieht sich vor allem auf die Einschätzungen der Folgewirkungen von GVO durch US-amerikanische Landwirte, z. B. den verminderten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln und veränderte Erträge.

In Europa werden die Verbraucher in ihrer ablehnenden Einstellung zu GVO u. a. durch die Politik - so jüngst noch in Bayern geschehen (o. V. 2009) - sowie zahlreiche Nichtregierungsorganisationen (Greenpeace, Organic Consumer's Association etc.) unterstützt. Insgesamt verfügt der Einsatz von GVO bei weiten Teilen der europäischen Bevölkerung über eine nur geringe Legitimität.

3. Legitimität von Unternehmen und Produktionsverfahren

Die geringe Wertschätzung eines Einsatzes von GVO zur Lebensmittelerzeugung in der Bevölkerung bedingt einen Exkurs zur gesellschaftlichen Legitimität. Es ist das zentrale Problem einer Organisation, ihre Ziele, Strukturen, Produkte und Prozesse gesellschaftlich zu legitimieren (PARSONS 1956). Legitimität wird subjektiv wahrgenommen und Handlungen oder Institutionen im Wege sozialer Konstruktionsprozesse zugeschrieben (BERGER UND LUCKMANN 1966). Für das Überleben einer Organisation ist Legitimität essenziell, da sie eine Bedingung für den kontinuierlichen Ressourcenzufluss ist und die nachhaltige Unter-

stützung einer Organisation durch zentrale Stakeholder sicherstellt (PARSONS 1960; PFEFFER UND SALANCIK 1978). Personen oder Institutionen, die Legitimität verlieren, haben Schwierigkeiten im Rahmen sozialer Austauschprozesse, weil ihre Partner das Vertrauen in die Einhaltung sozialer Regeln verloren haben (PALAZZO UND SCHERER 2006). Folglich handelt es sich bei Legitimität um eine qualifizierte Akzeptanz, die wesentlich über das schiere Hinnehmen unternehmerischen Handelns - das im schlimmsten Fall gesellschaftlich unerwünschte Resultate hervorbringen kann - hinausgeht. Im Besonderen bedeutet dies, dass Institutionen ihre „gesellschaftliche Betriebslizenz“ nur unter der Bedingung erhalten, nicht illegitim zu handeln (SUCHANEK 2004).

Generell existieren verschiedene Formen organisationaler Legitimität. Nach SUCHMAN (1995) kann man zwischen pragmatischer, kognitiver und moralischer Legitimität unterscheiden.

Pragmatische Legitimität resultiert aus den Überlegungen der wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens oder der weiteren Öffentlichkeit. Als eigennutzorientierte Individuen schreiben sie einem Unternehmen solange Legitimität zu, wie sie von den Aktivitäten des Unternehmens profitieren, z. B. in Form von Arbeitsentgelten, Dividenden, an den Endverbraucher weitergegebenen Kosteneinsparungen oder Beiträgen zum allgemeinen Wohlstand. Bewährte Verfahren, um die wichtigsten Stakeholder oder die weitere Öffentlichkeit eines Unternehmens im Sinne der pragmatischen Legitimität zu beeinflussen, sind ein gewissenhaftes Stakeholder- und ein instrumentelles PR-Management (PALAZZO UND SCHERER 2006).

Kognitive Legitimität entsteht, wenn eine Gesellschaft ein Unternehmen und dessen Output als notwendig und unvermeidbar erachtet; sie ist eher im Unterbewusstsein verankert. Aus diesem Grund ist es schwierig für Unternehmen, die entsprechenden Wahrnehmungen direkt zu beeinflussen (OLIVER 1991). Kognitive Legitimität kann erreicht werden durch die Orientierung des Unternehmens an bestimmten Rollen, deren Ausfüllung durch die Gesellschaft erwartet wird (SCOTT 1995).

Moralische Legitimität bezieht sich auf bewusste moralische Urteile hinsichtlich des Outputs und der Verfahren eines Unternehmens. Da moralische Legitimität das Resultat öffentlicher Diskussion ist, sollten sich Unternehmen aktiv an diesen Diskussionen beteiligen (SUCHMAN 1995).

Festzuhalten ist, dass Handlungen dann legitimiert sind, wenn diese in einem sozialen System von Normen, Werten, Überzeugungen und Defi-

nitionen als angemessen und richtig angesehen werden (SUCHMAN 1995). Eine Organisation wird legitimiert, wenn sie gesellschaftlich akzeptable Ziele in einer von der Gesellschaft akzeptierten Weise verfolgt (ASHFORTH UND GIBBS 1990). Insgesamt bedeutet dies, dass Unternehmen zwangsläufig gesellschaftliche Erwartungen erfüllen müssen, ohne deren Stimmigkeit auf irgendeine Weise zu überprüfen (SCOTT UND MEYER 1994). TÜRK (2004) weist darauf hin, dass die Wertorientierung einer Organisation auf allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten basieren muss. Aus diesem Grund ist die Übernahme gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung ein zentraler Forschungsschwerpunkt im marktorientierten Management (MÜNSTERMANN 2007).

4. Corporate Social Responsibility

Mangels einschlägiger agrarökonomischer Publikationen wird häufig auf die allgemeine Managementliteratur zurückgegriffen, wenn die Beziehungen zwischen Agribusiness und Gesellschaft analysiert werden. Es sind vor allem der marktbasierter Ansatz im strategischen Management (DRUCKER 1954; DREHER 1994; KOHLI UND JAWORSKI 1990) sowie neo-institutionalistische Theorien (DIMAGGIO UND POWELL 1991; SCOTT 1987; OLIVER 1988), die in diesem Zusammenhang herangezogen werden. Aus dem neoinstitutionalistischem Blickwinkel bspw. wurde etwa von HISS (2006) sowie MÜLLER und SEURING (2007) CSR als Konzept zur Sicherung der Legitimität wirtschaftlicher Aktivität - in anderen Worten der „license to operate“ - diskutiert. Obgleich mittlerweile eine Reihe von Veröffentlichungen zu CSR existieren (DE BAKKER, GROENEWEGEN UND DEN HOND 2005) und CSR-Strategien verstärkt auch in Unternehmen Einzug halten, besteht noch immer Unsicherheit bezüglich einer adäquaten Definition des Begriffs (DAHLERUD 2006). So konnte beispielsweise CARROLL (1999) 25 verschiedene CSR-Definitionen in der Literatur nachweisen. Enge Bezüge bestehen zudem zu verwandten Konzepten wie Corporate Citizenship, Accountability oder Good Corporate Governance (Hiss 2006), doch können auch weitere Ansätze wie Nachhaltigkeit bzw. Sustainability oder die Stakeholder-Theorie, die im Zeitablauf z. B. unter dem Eindruck der Umweltschutzdebatte entwickelt wurde, dem CSR-Konzept im weiteren Sinne zugeordnet werden (Abb. 1).

Begriffsbeschreibungen besitzen den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu einigen anderen CSR-Definitionen die für das Agribusiness bedeutsamen Umweltschutzaspekte einbeziehen. Diesem Ansatz wird daher auch hier gefolgt.

Weiterhin erscheint es trotz des gelegentlich synonymen Gebrauchs der Begriffe CSR und Corporate Citizenship zweckmäßig, zwischen beiden Konzepten zu trennen. In diesem Sinne setzt sich mittlerweile mehr und mehr die Überzeugung durch, dass Corporate Citizenship lediglich einen Teilbereich von CSR darstellt (DUBIELZIG UND SCHALTEGGER 2005a). CARROLL (1998) hat diesen Gedanken aufgegriffen und ein Modell vorgeschlagen, demzufolge CSR die Komponenten der ökonomischen, gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortung beinhaltet. Ein Unternehmen handelt demnach ökonomisch verantwortungsvoll, wenn es gesellschaftlich gewünschte Güter und Dienstleistungen erstellt und zu fairen Preisen anbietet. Durch den Verkauf dieser Produkte sichert das Unternehmen Beschäftigung und trägt zum gesellschaftlichen Wohlstand bei. Dies hat im Einklang mit Recht und Gesetz stattzufinden, um der gesetzlichen Verantwortung gerecht zu werden. Ethische Verantwortung schließt die Übereinstimmung mit sozialen Regeln und Werten ein, selbst dann, wenn diese nicht gesetzlich kodifiziert sind. Philanthropische Verantwortung schließlich steht für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen; inhaltlich entspricht dies dem Corporate Citizenship-Konzept. Im amerikanischen Schrifttum wird dies häufig auch als „corporate giving“ oder „giving back to society“ bezeichnet (DUBIELZIG UND SCHALTEGGER 2005b).

Der weiteren Darstellung liegt das in Abb. 2 wiedergegebene CSR-Konzept zugrunde. Es knüpft an dem Viersäulenmodell von CARROLL (1998) an, sieht dieses aber auf dem Fundament der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit fußend (HEYDER UND THEUVSEN 2008). CSR ist demnach ein Konzept, das Aspekte der ökonomischen, gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortung umfasst, um die ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen eines Unternehmens im Sinne der (Triple Bottom Line der) Nachhaltigkeit miteinander in Einklang zu bringen (LOEW ET AL. 2004; ELKINGTON 1994). Der Implementierung eines CSR-Ansatzes werden verschiedene positive, über eine kurzfristige Gewinnmaximierung hinausgehende Effekte zugeschrieben. Diese schließen eine bessere Reputation, loyalere Arbeitnehmer und die Sicherung der Legitimität unternehmerischen Handelns ein (MOIR 2001).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Das CSR-Haus.

Ziel der weiteren Ausführungen ist es zum einen darzustellen, wie Unternehmen des Agribusiness das Spannungsfeld zwischen dem kaum noch zu vermeidenden Einsatz von GVO (z. B. in der Fütterung) einerseits und der überwiegenden Ablehnung von GVO durch die europäischen Verbraucher andererseits im Kontext des auf den Unternehmen insgesamt lastenden öffentlichen Drucks wahrnehmen. Zum anderen wird aufgezeigt, welches Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung bei den Agribusiness-Unternehmen vorliegt und welche CSR-Maßnahmen sie vor diesem Hintergrund implementieren.

5. Empirische Ergebnisse aus Deutschland zur Rolle von CSR

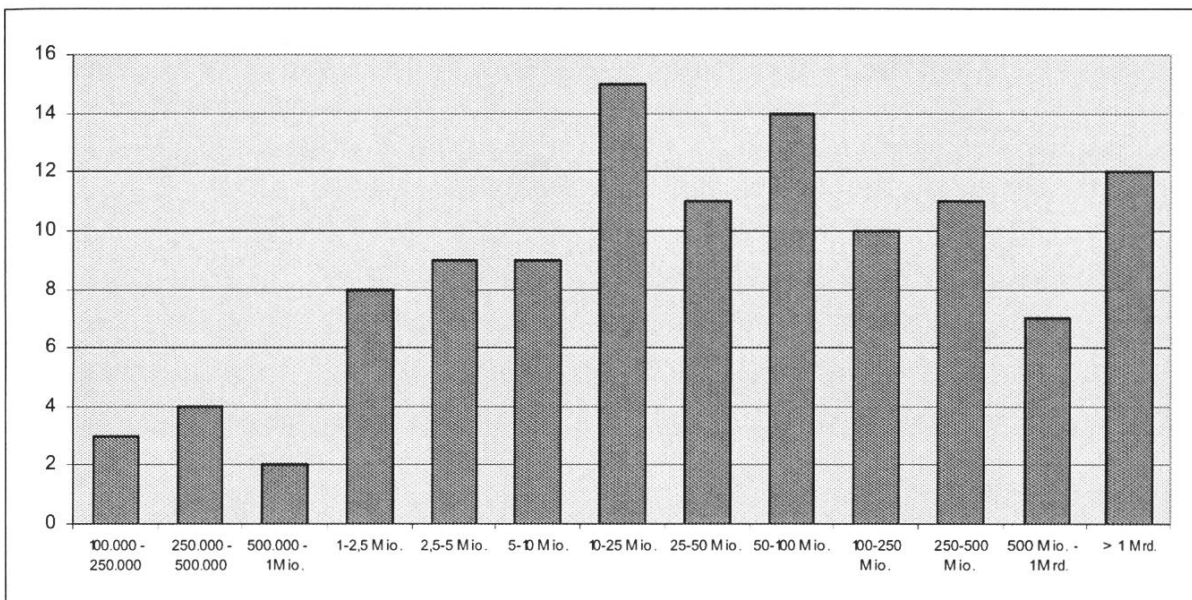
Im Zeitraum Juli bis September 2008 wurde mit Unterstützung verschiedener Branchenverbände (u.a. Verband der Fleischwirtschaft, Markenverband, Bundesvereinigung der Ernährungsindustrie) eine deutschlandweite Online-Befragung von etwa 2.500 Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft durchgeführt. Die Unternehmen wurden über eine E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung eingeladen. Gegenstand der Befragung waren vorrangig die Evaluierung des öffentlichen Drucks,

der in verschiedenen Bereichen von den Unternehmen verspürt wird, sowie eine Ermittlung des Selbstverständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung und der bisher genutzten CSR-Strategien und -Instrumente. Bei der Erhebung von Einstellungen und Wahrnehmungen wurden vielfach fünfstufige Likert-Skalen verwandt. Die mittels uni- und bivariater Methoden des Programmes SPSS ausgewerteten Untersuchungsergebnisse geben vertiefte Einblicke darin, wie Agribusiness-Unternehmen sich im Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt und gesellschaftlichen Erwartungen verhalten. Auf dieser Grundlage können Schlussfolgerungen für das Management von Unternehmen des Agribusiness abgeleitet werden.

5.1 Charakterisierung der Stichprobe

Insgesamt haben sich 170 Unternehmen nahezu aller Größenordnungen und Teilbranchen des Agribusiness an der Befragung beteiligt. Angesichts der bei Befragungen insgesamt zurückgehenden Response-Raten (SCHIEFER UND REYNOLDS 2009) und des knappen Zeitbudgets der kontaktierten Führungskräfte kann die Antwortquote von 6,8 % dennoch als Indiz für den hohen Stellenwert, den Fragen der CSR angesichts zahlreicher gesellschaftlicher Konfliktlinien für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft inzwischen haben, gewertet werden. Da die Einladungs-Mails vorzugsweise an wichtige Entscheidungsträger im Unternehmen adressiert wurden, sind viele Probanden in der Geschäftsführung tätig (56 %). Bezüglich der Branchenzugehörigkeit dominieren die Bereiche Schlachten und Fleischverarbeitung (12,3 %), Backwaren (10,7 %), Süßwaren (7,4 %), Milchverarbeitung (6,6 %), Brauereien (6,6 %), Mühlen (5,7 %), Pflanzenschutzmittel (4,9 %), Agartechnik (4,9 %), Obst- und Gemüseverarbeitung (4,0 %), Futtermittel (4,1 %) sowie Pflanzenzüchtung und Saatgut (4,1 %). Weitere 14 Teilbranchen des Agribusiness haben innerhalb der Stichprobe einen Anteil von 28,3 %. Auch bei den Größenordnungen der beteiligten Unternehmen zeigt sich ein heterogenes Bild (Abb. 3), das sowohl Kleinstunternehmen als auch große Konzerne, jedoch vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen umfasst. Etwa die Hälfte der Unternehmen (51 %) hat einen Jahresumsatz zwischen 5 und 250 Mio. €. Die Stichprobe ist ein gutes Abbild der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Deutschland, die durch viele kleine und mittelgroße Unternehmen sowie einige große multinationale Konzerne und ein breites Spektrum verschiedener Teilbranchen charakterisiert ist, ohne dass die Studie jedoch strengen An-

forderungen an Repräsentativität (z. B. BEREKOVEN, ECKERT UND ELLENRIEDER 2006) genügen würde. Die Unternehmen sind aufgrund ihrer Position in der Wertschöpfungskette sowie ihres Branchenfokus in verschiedenem Umfang von der GVO-Debatte tangiert. Aus diesen Gründen lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen gute Rückschlüsse auf den Legitimierungsdruck sowie die implementierten CSR-Strategien innerhalb des deutschen Agribusiness insgesamt ziehen. Hinsichtlich der Rechtsform überwiegen die GmbH (39 %) und die GmbH & Co. KG (26,5 %). Einzelunternehmen (9,5 %), AG (9%), KG (6 %), eG (5 %) und sonstige Rechtsformen (5 %) folgen auf den weiteren Plätzen.



Quelle: eigene Erhebung

Abb. 3: Jahresumsatz der befragten Unternehmen in €.

5.2 Legitimierungsdruck im deutschen Agribusiness

Nicht nur aufgrund der GVO-Debatte, sondern auch einer Reihe von Krisen und Skandalen hat der öffentliche Druck auf Unternehmen des Agribusiness in den letzten Jahren zugenommen. Wesentlich stärker noch als die Landwirte, die bei den Verbrauchern über einen relativ guten Ruf verfügen, stehen die der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Unternehmen des Agribusiness im Fokus von kritischen Stakeholdern, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sowie der öffent-

lichen Wahrnehmung. Letztlich ist das Agribusiness aufgrund einer generellen Unzufriedenheit von Teilen der Bevölkerung mit der Industrialisierung der Lebensmittelkette zum Gegenstand umfassender gesellschaftlicher Debatten geworden (JANSEN UND VELLEMA 2004).

Gesellschaftliche Ansprüche und Kritik an Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche werden aufgrund vielfach guter Kontakte von NGOs wie Greenpeace oder Foodwatch zu den Medien häufig öffentlichkeitswirksam platziert (GERLACH 2006). Infolgedessen ist die Öffentlichkeit als Ganzes für die Nahrungsmittelproduktion sensibilisiert worden, so dass insbesondere das Risikobewusstsein der Konsumenten zugenommen hat (JÄCKEL UND SPILLER 2006; HADDOCK 2005). Weiterhin wurden individuelle Skandale einiger Unternehmen in generalisierender Weise öffentlich aufgearbeitet, so dass die Legitimität und Reputation der ganzen Food Chain in Mitleidenschaft gezogen wurden. Eben diese Debatten stellen den Rahmen dar, in dem sich die GVO-Debatte bewegt, weswegen es sinnvoll ist, den öffentlichen Druck, dem sich die Agribusiness-Unternehmen ausgesetzt sehen, umfassender zu ermitteln.

Bei den Ergebnissen der vorliegenden Studie zeigt sich, dass die Unternehmen insgesamt einen hohen Legitimierungsdruck gegenüber der Öffentlichkeit empfinden. Dennoch stehen sie häufig allgemeinen Protesten und Forderungen die Lebensmittelerzeugung betreffend nicht per se ablehnend gegenüber. Einige Aspekte wie Forderungen nach fairen Erzeugerpreisen für die Landwirtschaft ($\mu = 3,72$; $\sigma = 0,997$), Fair Trade, um Länder in der Dritten Welt zu unterstützen ($\mu = 3,62$; $\sigma = 0,883$), akzeptablen Sozialstandards für die Mitarbeiter ($\mu = 3,53$; $\sigma = 0,939$), höheren Umweltstandards ($\mu = 3,48$; $\sigma = 0,950$) sowie mehr Tierschutz werden von einer Mehrheit der Befragten als berechtigt erachtet. Ein sehr heterogenes Antwortverhalten zeigt sich bei der Frage, ob Proteste gegen Gentechnik berechtigt seien ($\mu = 2,98$; $\sigma = 1,240$). Etwa 31,8 % halten diese für berechtigt oder sehr berechtigt, während 36,4 % der Befragten Proteste gegen die Gentechnik für gar nicht oder nicht berechtigt halten. Ablehnender stehen die Befragten der Einforderung strengerer Grenzwerte bei Lebensmitteln ($\mu = 2,85$; $\sigma = 0,997$), einer Verschärfung der Lebensmittelkennzeichnung ($\mu = 2,83$; $\sigma = 0,974$) sowie dem Protest gegen die Globalisierung ($\mu = 2,78$; $\sigma = 0,862$) gegenüber.

Tab. 1: Von der Öffentlichkeit werden häufig allgemeine Proteste und Forderungen formuliert, die die Lebensmittelerzeugung betreffen. Denken Sie, dass die folgenden Ansprüche berechtigt sind?

	μ	σ	Gar nicht berechtigt	Nicht berechtigt	Teils, teils	Berechtigt	Sehr berechtigt
Protest gegen die Globalisierung (n=170)	2,78	0,862	8 4,7 %	56 32,9 %	78 45,9 %	22 12,9 %	6 3,5 %
Einforderung von Sozialstandards für die Mitarbeiter (n=169)	3,53	0,939	5 3,0 %	18 10,7 %	49 29,0 %	77 45,6 %	20 11,8 %
Einforderung von höheren Umweltstandards (n=170)	3,48	0,950	3 1,8 %	24 14,1 %	53 31,2 %	68 40,0 %	22 12,9 %
Forderungen nach mehr Tierschutz (n=170)	3,25	0,984	4 2,4 %	34 20,0 %	68 40,0 %	44 25,9 %	20 11,8 %
Einforderung von strengeren Grenzwerten bei Lebensmitteln (n=170)	2,85	0,997	6 3,5 %	69 40,6 %	52 30,6 %	31 18,2 %	12 7,1 %
Proteste gegen Gentechnik (n=170)	2,98	1,240	22 12,9 %	40 23,5 %	54 31,8 %	28 16,5 %	26 15,3 %
Forderungen nach fairem Handel (Fair Trade), um Länder in der Dritten Welt zu unterstützen (n=170)	3,62	0,883	0 0 %	18 10,6 %	56 32,9 %	68 40,0 %	28 16,5 %
Forderungen nach fairen Erzeugerpreisen (Unterstützung der Landwirtschaft) (n=170)	3,72	0,997	3 1,8 %	19 11,2 %	39 22,9 %	70 41,2 %	39 22,9 %
Verschärfung der Lebensmittelkennzeichnung (z. B. Nährwertampel, Allergene) (n=169)	2,83	0,974	11 6,5 %	57 33,7 %	56 33,1 %	39 23,1 %	6 3,6 %

Mittelwerte auf einer Skala von „1=gar nicht berechtigt“ bis „5=sehr berechtigt“

Die weiteren empirischen Ergebnisse zeigen, dass der Umgang mit dem Reizthema GVO von vielen der befragten Unternehmen als die zentrale Herausforderung wahrgenommen wird (Tab. 2). Zwar gaben mit rund 37 % relativ viele Befragte an, aufgrund der Position ihres Unternehmens nur sehr schwachen oder schwachen öffentlichen Druck zu ver-

spüren, doch scheint es sich hierbei um Unternehmen zu handeln, die dem GVO-Einsatz von Hause aus eher skeptisch gegenüberstehen. Eine Korrelationsanalyse konnte zeigen, dass Unternehmen besonders stark gegen GVO eingestellt sind und Proteste gegen GVO wesentlich eher für gerechtfertigt halten ($r= 0,483^{***}$), je mehr Produkte aus ökologischem Landbau sie anbieten. Den Unternehmen, die aufgrund ihrer Positionierung zu GVO nur wenig Legitimierungsdruck empfinden, stehen viele Unternehmen (37,1 %) gegenüber, die wegen ihrer Position zu GVO einen starken bzw. sehr starken öffentlichen Druck verspüren. Demzufolge wird beim Aspekt der Einstellung des Unternehmens zum GVO-Einsatz ($\mu= 2,97$; $\sigma= 1,241$) das mit Abstand höchste Gefahrenpotenzial im Rahmen gesellschaftlicher Diskussionen gesehen; lediglich mit Bezug auf potenziell gesundheitsgefährdende Eigenschaften der Erzeugnisse der Unternehmen (z. B. Fett, Zucker, Alkohol; $\mu=2,79$; $\sigma= 1,207$), die Umweltauswirkungen bestimmter Produktionsverfahren ($\mu= 2,65$; $\sigma= 1,067$) oder die Gesundheitsgefährdung durch Kontaminationen ($\mu= 2,57$; $\sigma= 1,236$) wird dieses Gefährdungspotential in ähnlicher Weise wahrgenommen. Diese Gefährdungsbereiche wurden in sehr allgemeiner Form evaluiert, so dass die Antworten sich auch auf mögliche Auswirkungen eines GVO-Einsatzes beziehen können. Allen aufgeführten Punkten ist gemeinsam, dass einige Befragte bedingt durch die spezifischen Unternehmenscharakteristika, wie beispielsweise die Zugehörigkeit zur Biotechnologiebranche oder zum Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung, einen sehr hohen öffentlichen Druck wahrnehmen, wohingegen andere keinerlei Gefährdungspotenzial empfinden, da sie z. B. Produkte mit geringer negativer Außenwirkung, etwa Landtechnik, herstellen. Bei den in den Medien oftmals sehr umfassend dargestellten Skandalen scheint es sich nur um Einzelfälle zu handeln; nur ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten spürt aufgrund dessen starken Druck der Öffentlichkeit.

Tab. 2: Wie stark empfinden Sie den öffentlichen Druck gegenüber Ihrem Unternehmen in den folgenden Bereichen?

	μ	σ	Sehr schwach	Schwach	Teils, teils	Stark	Sehr stark
Auswirkungen auf die Umwelt (z. B. Emissionen, Abwasser usw.) (n=170)	2,65	1,067	28 16,5 %	49 28,8 %	50 29,4 %	40 23,5 %	3 1,8 %
Unsere Position zu GVO (n=156)	2,97	1,241	23 14,7 %	35 22,4 %	40 25,6 %	40 25,6 %	18 11,5 %
Tierschutzaspekte (z. B. Haltungsbedingungen, Tiertransporte) (n=164)	2,13	1,283	78 47,6 %	27 16,5 %	26 15,9 %	26 15,9 %	7 4,3 %
Gesundheitsgefährdung durch kontaminierte Produkte (z. B. Tierseuchen, Rückstände usw.) (n=165)	2,57	1,236	37 22,4 %	52 31,5 %	34 20,6 %	29 17,6 %	13 7,9 %
Eigenschaften unserer Produkte (z. B. Fett, Zucker, Alkohol) (n=167)	2,79	1,207	30 18,0 %	42 25,1 %	38 22,4 %	47 28,1 %	10 6,0 %
Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter (z. B. Löhne usw.) (n=170)	2,15	1,026	52 30,6 %	63 37,1 %	35 20,6 %	17 10,0 %	3 1,8 %
Interne Angelegenheiten (z. B. Korruption, schlechte Corporate Governance usw.) (n=168)	1,64	0,828	92 54,8 %	49 29,2 %	23 13,7 %	3 1,8 %	1 0,6 %
Konflikte mit Anwohnern (z. B. bei Bauprojekten) (n=168)	2,00	1,083	71 42,3 %	50 29,8 %	26 15,5 %	18 10,7 %	3 1,8 %
Mangelnde Fairness (z. B. im Umgang mit Kunden und Lieferanten) (n=168)	2,02	1,041	65 38,7 %	55 32,7 %	32 19,0 %	12 7,1 %	4 2,4 %
Proteste gegen Produktionsmethoden unserer Lieferanten (n=167)	1,80	0,788	69 41,3 %	66 39,5 %	29 17,4 %	3 1,8 %	0 0,0 %

Mittelwerte auf einer Skala von „1=sehr schwach“ bis „5=sehr stark“

Der gewaltige öffentliche Druck, dem sich viele Unternehmen aufgrund ihrer Position zu GVO ausgesetzt sehen, war Anlass, die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem wahrgenommenen öffentlichen

Druck aufgrund der Positionierung des eigenen Unternehmens zu GVO (gemessen auf einer fünfstufigen Likert-Skala, vgl. Tab. 2) und weiteren Statements, die ebenfalls auf Likert-Skalen die Perzeption öffentlichen Drucks, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Beziehungen zu externen Stakeholdern abbilden, näher zu analysieren. Die beidseitigen Korrelationen nach Pearson (r) sowie die dazugehörigen Signifikanzen (α) sind in Tab. 3 dargestellt. Auffällig ist das erhebliche Problem, das die befragten Unternehmen im Hinblick auf ihr öffentliches Ansehen haben. Es bestehen hoch signifikante Zusammenhänge zwischen der Einstellung zu GVO und dem öffentlichen Ruf des Unternehmens. GVO-Befürworter werden von der Öffentlichkeit eher kritisiert, werden in den Medien eher einseitig negativ dargestellt und haben häufiger mit Umsatzeinbußen zu kämpfen. Das Resultat ist ein schlechter Ruf von Branchen, in denen ein GVO-Einsatz propagiert wird. Hierzu gehören neben der Biotechnologiebranche auch Teile der Ernährungswirtschaft, da sich die Proteste der Öffentlichkeit auch gegen die Produktionsmethoden der Lieferanten von Unternehmen richten. Die Unternehmen, die wegen ihrer Position zu GVO angegriffen werden, werden zudem wegen einer möglichen Gesundheitsgefährdung und einer negativen Umweltwirkung ihrer Erzeugnisse, aber auch aufgrund von Tierschutzaspekten, der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter oder der Produkteigenschaften insgesamt öffentlich kritisiert. Hierbei handelt es sich sämtlich um Punkte, die das Resultat negativer Externalitäten eines GVO-Einsatzes sein können. Zudem bestehen häufig auch hausgemachte Probleme wie schlechte Corporate Governance, deretwegen die Unternehmen medial abgestraft werden. Folglich lässt sich festhalten, dass die Unternehmen, die einem verstärkten GVO-Einsatz in der Lebensmittelerzeugung das Wort reden, öffentlich sehr schlecht dastehen und aus einer Vielzahl weiterer Gründe kritisiert werden. Die Korrelationen zwischen dem Legitimierungsdruck aufgrund der eigenen Einstellung zu GVO und den Aussagen zur Wichtigkeit von CSR und Nachhaltigkeit sowie zum Dialog mit NGOs können als Belege für die in Abschnitt 3 vertretene These, dass für Unternehmen mit einer geringen gesellschaftlichen Legitimität CSR sowie der Dialog mit kritischen Stakeholder-Gruppen immer wichtiger werden, angesehen werden.

Tab. 3: Korrelationen zwischen der Position der Unternehmen zu GVO und anderen Punkten

Wie stark empfinden Sie den öffentlichen Druck gegenüber Ihrem Unternehmen in den folgenden Bereichen:	Unsere Position zu GVO	
	r	α
... Gesundheitsgefährdung durch kontaminierte Produkte.	0,422***	0,00
... Eigenschaften der Produkte	0,231**	0,04
... Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter	0,277***	0,00
... Tierschutzaspekte (z. B. Haltungsbedingungen, Tiertransporte).	0,318***	0,00
... Interne Angelegenheiten (z. B. Korruption, schlechte Corporate Governance usw.)	0,236**	0,03
... Auswirkungen auf die Umwelt (z. B. Emissionen, Abwasser usw.)	0,384***	0,00
... Proteste gegen die Produktionsmethoden der Lieferanten	0,350***	0,00
Mein Unternehmen wird von der Öffentlichkeit kritisiert.	0,260**	0,01
In den Medien wird unser Unternehmen oft einseitig negativ dargestellt.	0,263**	0,03
Skandale in unserer Branche führten in unserem Unternehmen zu Umsatzeinbußen.	0,240**	0,03
Unsere Branche hat einen schlechten Ruf.	0,238**	0,03
Wir halten CSR und Nachhaltigkeit für unwichtig.	-0,256***	0,00
Wir sind im Dialog mit NGOs.	0,289***	0,00

r= beidseitige Korrelationen nach Pearson; α= Signifikanz

5.3 CSR in der Unternehmenspraxis des Agribusiness

Aus den bisherigen Ergebnissen geht hervor, dass sich Unternehmen des Agribusiness nicht nur aufgrund ihrer Positionierung gegenüber dem GVO-Einsatz in der Landwirtschaft, sondern aus vielfältigen Gründen öffentlichem Druck ausgesetzt sehen. Nach ZERFAß und SCHERER (1993) zwingen bestehende Konfliktlinien das Management, die Unternehmensziele an die Interessen der gesellschaftlichen Umwelt anzupassen. Insbesondere CSR kann als ein geeignetes Mittel zur Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität verstanden werden (HISS 2006; MÜLLER UND SEURING 2007) und ist daher vor dem Hintergrund der intensiv und kontrovers geführten GVO-Debatte besonders relevant.

Aufgrund der bisher trotz des hohen Legitimierungsdrucks sehr dürftigen Forschungsergebnisse zu Fragen der Corporate Social Responsibility im Agribusiness ist eine Analyse dahingehend lohnend, welches

Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung bei den Unternehmen vorherrscht sowie welche CSR-Konzepte sich vor dem Hintergrund der vielfältigen Stakeholder-Ansprüche und des hohen öffentlichen Drucks, z. B. im Bereich GVO-Einsatz, etablieren konnten.

Angesichts der vielfältigen Bereiche, die aus Unternehmenssicht zur CSR zählen können, fällt auf, dass sich zu allen abgefragten möglichen Verantwortungsbereichen überwiegende Zustimmung feststellen lässt (Tab. 4). Unternehmen pflegen somit offenbar ein weites Verständnis von CSR. Als Schwerpunkte werden allerdings abgesehen von der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern aus dem Blickwinkel der Beschäftigungssicherung zwei Aspekten deutlich, die einen direkten Bezug zum GVO-Einsatz aufweisen: die Verantwortung gegenüber Kunden unter dem Aspekt der Produktsicherheit sowie gegenüber der Umwelt. Weitere Aspekte ohne engeren GVO-Bezug wie das Kultur-, Wissenschafts- und Sportengagement zählen zwar nach Auffassung der Befragten ebenfalls teilweise zur gesellschaftlichen Verantwortung, doch fällt die Zustimmung insgesamt deutlich geringer aus.

Tab. 4: Welche Bereiche zählen für Sie hauptsächlich zur „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ (CSR)?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Verantwortung für die Mitarbeiter (n=169)	4,46	0,567	0 0,0 %	0 0,0 %	6 3,6 %	80 47,3 %	83 49,1 %
Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport (n=169)	3,18	0,819	5 3,0 %	22 13,0 %	87 51,5 %	48 28,4 %	7 4,1 %
Ethisch-moralische Werte zeigen (n=169)	4,08	0,802	2 1,2 %	7 4,1 %	15 8,9 %	97 57,4 %	48 28,4 %
Verantwortung für die Umwelt (n=170)	4,23	0,635	0 0,0 %	0 0,0 %	19 11,2 %	93 54,7 %	58 34,1 %
Verantwortung gegenüber Lieferanten (Fairness) (n=168)	3,97	0,754	0 0,0 %	4 2,4 %	38 22,6 %	85 50,6 %	41 24,4 %
Verantwortung, Engagement für die Region (n=169)	3,95	0,868	2 1,2 %	4 2,4 %	44 26,0 %	70 41,4 %	49 29,0 %
Demokratische Rechte und Pflichten ernst nehmen (n=169)	3,98	0,852	1 0,6 %	7 4,1 %	36 21,3 %	76 44,7 %	49 28,8 %
Innovationsbereitschaft, Antrieb für die Wirtschaft (n=169)	4,10	0,814	0 0,0 %	7 4,1 %	27 16,0 %	77 45,6 %	58 34,3 %
Arbeitsplätze sichern (n=169)	4,21	0,723	0 0,0 %	5 3,0 %	15 8,9 %	89 52,7 %	60 35,5 %
Gesamtgesellschaftliche Verantwortung (n=166)	3,93	0,813	1 0,6 %	6 3,5 %	37 22,3 %	82 49,4 %	40 24,1 %
Verantwortung gegenüber Kunden (Produktsicherheit) (n=169)	4,54	0,598	0 0,0 %	0 0,0 %	9 5,3 %	60 35,5 %	100 59,2 %
Gewinn zu erzielen (n=169)	4,17	0,698	0 0,0 %	3 1,8 %	20 11,9 %	91 54,2 %	54 32,1 %

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

Vor diesem Hintergrund sind die Angaben zu der Frage, welchen Personen- bzw. Interessengruppen gegenüber sich das Unternehmen hauptsächlich verantwortlich fühlt, wenig überraschend. Im Einklang mit

den wesentlichen Bereichen der gesellschaftlichen Verantwortung stehen insbesondere Kunden sowie Mitarbeiter im Vordergrund. Auch die Bedeutung der Anteilseignerinteressen und der Verantwortlichkeit gegenüber Anwohnern und dem lokalen Umfeld ist hoch. Weitere Stakeholder wie Unternehmensmanager, der Staat sowie NGOs treten demgegenüber in den Hintergrund (Tab. 5).

Tab. 5: Wem gegenüber fühlt sich Ihr Unternehmen hauptsächlich verantwortlich?

	μ	σ	Gar nicht wichtig	Weniger wichtig	Teils, teils	Wichtig	Sehr wichtig
Mitarbeiter (n=170)	4,48	0,618	0 0,0 %	1 0,6 %	8 4,7 %	69 40,6 %	92 54,1 %
Anteilseigner (n=161)	4,25	1,002	8 5,0 %	2 1,2 %	11 6,8 %	60 37,3 %	80 49,7 %
Kunden (n=170)	4,74	0,456	0 0,0 %	0 0,0 %	1 0,6 %	43 25,3 %	126 74,1 %
Staat (n=168)	2,85	0,926	12 7,1 %	46 27,4 %	69 41,1 %	37 22,0 %	4 2,4 %
Gesellschaft insgesamt (n=168)	3,51	0,875	1 0,6 %	22 13,1 %	54 32,1 %	73 43,5 %	18 10,7 %
Manager (n=159)	2,87	1,062	17 10,7 %	42 26,4 %	53 33,3 %	39 24,5 %	8 5,0 %
Lieferanten (n=166)	3,63	0,884	1 0,6 %	18 10,8 %	47 28,3 %	76 45,8 %	24 14,5 %
Nichtregierungsorganisationen (n=165)	2,53	1,062	31 18,8 %	53 32,1 %	48 29,1 %	29 17,6 %	4 2,4 %
Standort (Anwohner und lokales Umfeld) (n=164)	3,68	0,933	4 2,4 %	12 7,3 %	46 28,0 %	73 44,5 %	29 17,7 %

Mittelwerte auf einer Skala von „1=gar nicht wichtig“ bis „5=sehr wichtig“

Aus den weiteren Ergebnissen der durchgeführten Studie erfährt man, dass CSR im Agribusiness „Chefsache“ ist, wie es häufig auch gefordert wird (RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2006) und angesichts des hohen Stellenwerts und erheblichen Öffentlichkeitswirkung der Aufgabe auch zu erwarten war. Zu rund 90 % liegt die Verantwortung für CSR

bei der Geschäftsführung. Die Kommunikations- oder Öffentlichkeitsabteilung (31 %) sowie die Personalabteilung (26,8 %) sind in geringem Umfang in die CSR-Entscheidungen involviert. Eher bei größeren Unternehmen wird über CSR in einer Querschnittseinheit aus verschiedenen Bereichen (21,1 %) entschieden.

Nach den Darstellungen zum allgemeinen Verständnis von CSR bei den befragten Unternehmen verdeutlicht Tab. 6, wie die Unternehmen des Agribusiness konkret mit dem Thema unternehmerische Verantwortung umgehen, d. h. welche CSR-Strategien implementiert wurden. Die meisten Unternehmen geben an, sich öffentlich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen, allgemein für ihr faires Verhalten bekannt zu sein, großen Wert auf die Mitarbeiterförderung zu legen sowie sich besonders im Bereich Umweltschutz zu engagieren. Die Förderung des lokalen Unternehmensumfeldes, die auch als Corporate Citizenship bekannt ist, findet ebenso wie das Engagement für soziale Initiativen sowie die Verpflichtung der Lieferanten auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards bei der Mehrheit der Befragten Zustimmung. Ein differenziertes Bild ergibt sich hinsichtlich anderer Aspekte. Die Initiative von Mitarbeitern für soziale und wohltätige Projekte in ihrer Freizeit (Corporate Volunteering) findet bei weit weniger Unternehmen statt, aber besonders in Unternehmen, die für ihr Bekenntnis zu GVO öffentlich kritisiert werden, engagieren sich die Mitarbeiter in der Freizeit (0,203**; $\alpha=0,011$). Sehr unterschiedlich ist der Einsatz der Unternehmen für den Arten- und Tierschutz. Er spielt vor allem im ökologischen Landbau sowie der seine Erzeugnisse weiterverarbeitenden Industrie eine Rolle, was sich an der höchst signifikanten Korrelation zwischen dem Anteil an Ökoprodukten und dem Engagement im Arten- und Tierschutzbereich ablesen lässt (0,297***). Darüber hinaus wird der Umgang mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich gepflegt. Während viele Unternehmen den Dialog mit solchen Gruppen ablehnen, haben aber immerhin knapp 30 % erkannt, dass die Zusammenarbeit mit ihnen bei der Umsetzung von Fragen der CSR sehr vielversprechend sein kann. Als Vorreiter in Sachen der Zusammenarbeit mit kritischen Anspruchsgruppen sind besonders diejenigen Unternehmen aufzuführen, die wegen ihrer Position zu GVO kritisiert werden, da zwischen der Kritik an der Einstellung zu GVO und dem Dialog mit NGOs ein höchst signifikanter positiver Zusammenhang ($r= 0,289^{***}$) besteht.

Tab. 6: Wie geht Ihr Unternehmen mit dem Thema unternehmerische Verantwortung um?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Unser Unternehmen bekennt sich öffentlich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung (z. B. im Unternehmensleitbild). (n=170)	4,01	0,933	3 1,8 %	9 5,3 %	28 16,5 %	74 43,5 %	56 32,9 %
Wir verpflichten Zulieferer auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards. (n=169)	3,40	0,978	4 2,4 %	24 14,2 %	65 38,5 %	52 30,8 %	24 14,2 %
Wir sind im Dialog mit „kritischen“ Stakeholdern (wie etwa Nichtregierungsorganisationen). (n=164)	2,83	1,165	25 15,2 %	39 23,8 %	52 31,7 %	35 21,3 %	13 7,9 %
Wir engagieren uns für soziale Initiativen (z. B. soziale und kulturelle Projekte). (n=168)	3,53	0,935	5 3,0 %	15 8,9 %	56 33,3 %	70 41,7 %	22 13,1 %
Unsere Mitarbeiter engagieren sich während der Arbeits- bzw. Freizeit für wohltätige Projekte (Corporate Volunteering). (n=168)	2,90	0,962	16 9,5 %	30 17,9 %	84 50,0 %	30 17,9 %	8 4,8 %
Besonders Umweltschutz ist uns wichtig (z. B. Reduzierung von Emissionen und Wasserverbrauch). (n=170)	3,99	0,810	1 0,6 %	6 3,5 %	32 18,8 %	85 50,0 %	46 27,1 %
Wir legen großen Wert auf die Förderung unserer Mitarbeiter (z. B. Weiterbildung, Mitarbeiterbeteiligung). (n=170)	4,01	0,717	0 0,0 %	2 1,2 %	37 21,8 %	89 52,4 %	42 24,7 %
Die Förderung des lokalen Umfelds unseres Unternehmensstandortes (Corporate Citizenship) ist uns sehr wichtig. (n=169)	3,60	0,847	2 1,2 %	13 7,7 %	57 33,7 %	76 45,0 %	21 12,4 %
Für faires Verhalten sind wir allgemein bekannt. (n=169)	4,05	0,666	0 0,0 %	0 0,0 %	33 19,5 %	94 55,6 %	42 24,9 %
Wir engagieren uns besonders für den Arten- bzw. Tierschutz. (n=166)	2,83	1,144	22 13,3 %	44 26,5 %	56 33,7 %	29 17,5 %	15 9,0 %

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

Zwecks Implementierung und Controlling von CSR existieren mittlerweile eine Reihe von Managementsystemen für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. In der vorliegenden Studie wurde abgefragt, welche der aufgeführten Managementsysteme in den Unternehmen angewendet werden bzw. ob deren Anwendung geplant sei (Tab. 7). Über die mit Abstand größte Verbreitung verfügen die ISO-Standards und Risikomanagementsysteme. Es ist aber anzumerken, dass nicht explizit zwischen der Verwendung des Umweltmanagementstandards der ISO 14001:2004 und der wesentlich weiter verbreiteten Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 unterschieden wurde. Ökologische und soziale Beschaffungsrichtlinien sowie EMAS verfügen über eine gewisse Bedeutung. Im Bereich der Kostenrechnung hat bereits fast ein Viertel der Unternehmen ein System der Umweltkostenrechnung implementiert, bei der CSR-Kostenrechnung herrscht dagegen noch Nachholbedarf. Das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management als ganzheitlicher Ansatz zur Betrachtung von Organisationen wird bei 14,4 % eingesetzt. Der SA 8000, der manchmal als das CSR-Managementsystem der Zukunft betrachtet wird, ist mit nicht einmal 5 % bei den Befragten bisher relativ unbedeutend.

Tab. 7: Werden die folgenden Managementsysteme in Ihrem Unternehmen angewendet?

	Ja	Nein	Geplant
ISO-Standards (n=140)	93 66,4 %	40 28,6 %	7 5,0 %
Risikomanagement (n=137)	103 75,2 %	25 18,2 %	9 6,6 %
Umweltkostenrechnung (n=138)	33 23,9 %	95 68,8 %	10 7,2 %
EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (n=132)	28 21,1 %	101 76,5 %	3 2,3 %
EFQM-Modell (n=132)	19 14,4 %	109 82,6 %	4 3,0 %
Soziale Beschaffungsrichtlinien (n=134)	32 23,9 %	94 70,1 %	8 4,7 %
Ökologische Beschaffungsrichtlinien (n=133)	49 36,8 %	76 57,1 %	8 6,0 %
Systeme zur CSR-Kostenrechnung (n=130)	12 9,2 %	107 82,3 %	11 8,5 %
SA 8000 (Standard for Social Accountability) (n=131)	6 4,6 %	116 88,5 %	9 6,9 %

6. Diskussion und Ausblick

Unternehmen des Agribusiness stehen aus verschiedenen Gründen verstärkt im öffentlichen Fokus und werden z.T. erheblich kritisiert, so insbesondere im Rahmen der besonders heftig geführten GVO-Debatte. Die Ergebnisse unserer Studie belegen, dass für die befragten Unternehmen des deutschen Agribusiness der öffentliche Druck besonders aufgrund ihrer Position zu CSR, der Umweltwirkungen der Produktion sowie der Eigenschaften der hergestellten Produkte wahrgenommen wird. PARSONS wies bereits 1956 darauf hin, dass es das zentrale Problem einer Organisation ist, ihre Ziele, Strukturen und Prozesse zu legitimieren. Legitimität kann in diesem Zusammenhang als die Übereinstimmung mit sozialen Normen, Werten und Erwartungen verstanden werden (OLIVER 1996) und ist für den langfristigen Fortbestand der Organisationen essenziell (PARSONS 1960; PFEFFER UND SALANCIK 1978). Schwierigkeiten ergeben sich demnach dann, wenn die Unternehmens-

aktivitäten in einem sozialen System nicht durchweg als angemessen oder gar als grundsätzlich falsch angesehen werden (SUCHMAN 1995). Dies ist angesichts der überwiegend ablehnenden öffentlichen Meinung unweigerlich der Fall, wenn Unternehmen des Agribusiness sich für einen verstärkten Einsatz von GVO auch in Europa einsetzen. Für multinationale Unternehmen ergibt sich zudem die besondere Schwierigkeit, eine angesichts der weltweit sehr verschiedenartigen Einstellungen zu GVO in den Augen ihrer Stakeholder stimmige Gesamtstrategie zu verfolgen.

In jüngerer Vergangenheit wurde u.a. von HISS (2006) sowie MÜLLER und SEURING (2007) diskutiert, inwiefern CSR ein Konzept darstellen könne, um Unternehmensaktivitäten zu legitimieren, da bestehende Konfliktlinien die Unternehmensführung zwingen, die Ziele des Unternehmens mit denjenigen der gesellschaftlichen Umwelt anzupassen (ZERFAß UND SCHERER 1993). Die Ergebnisse der durchgeführten Studie belegen, dass hoher Legitimierungsdruck seitens der Öffentlichkeit durchaus dazu führt, die Unternehmensziele und -aktivitäten kritisch im Lichte der Interessen der gesellschaftlichen Umwelt zu betrachten und CSR und Nachhaltigkeit eine höhere Relevanz beizumessen.

Insgesamt nehmen die Unternehmen - das zeigt auch diese Untersuchung (s. Tab. 2) - hohen öffentlichen Druck wahr. Besonders Unternehmen mit einem hohen Legitimierungsdruck sind zunehmend für gesellschaftliche Fragestellungen sensibilisiert und zeigen ein wachsendes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein. So halten die Unternehmen, die wegen ihres GVO-Engagements öffentlichen Druck verspüren, CSR und Nachhaltigkeit eben nicht für unwichtig ($r = -0,256^{***}$). Im Gegenteil zeigt sich die zunehmende Öffentlichkeitsorientierung dieser Unternehmen auch darin, dass sie sogar eher im Dialog mit kritischen Stakeholdern ($0,289^{***}$) stehen als andere Unternehmen.

Während diese Verhaltensweisen noch durch klassische Gewinnziele motiviert sein können, gibt es sicherlich auch Unternehmen, die aus einer moralischen Überzeugung heraus, etwa im Sinne der christlichen Soziallehre, ihr wirtschaftliches Handeln gestalten. Weitergehende Analysen zur Aufdeckung der Bestimmungsgründe gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns sind vor diesem Hintergrund nötig. Im Rahmen der Untersuchungen könnte auch der Frage nachgegangen werden, inwieweit spezifische Unternehmensmerkmale, etwa die jeweilige Relevanz von GVO, die Einstellungen der Unternehmen und die Ausgestaltung ihres CSR-Managements beeinflussen.

Gleichwohl wird das zunehmende Engagement von Unternehmen im CSR-Bereich von einigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen stark kritisiert. Unter dem Stichwort „Green-Washing“ wird den Unternehmen z. T. vorgeworfen, die durch gesellschaftlich unerwünschte Unternehmenstätigkeiten beschmutzte Weste mittels CSR-Maßnahmen säubern zu wollen (GREER UND BRUNO 1996; SHULTZ UND HOLBROOK 1999). Vor diesem Hintergrund ist die tiefergehende Beschäftigung mit der möglichen Sicherung von Legitimität durch CSR erforderlich. Grundsätzlich gilt, dass die Wiederherstellung von gesellschaftlicher Legitimität auch durch CSR-Maßnahmen umso relevanter wird, je mehr ein Unternehmen im Fokus kritischer Stakeholder-Gruppen steht. CSR-Maßnahmen müssen hinreichend ausgearbeitet sein und von der Gesellschaft als glaubwürdig erachtet werden, da anderenfalls die Unternehmen noch stärker in die öffentliche Kritik geraten können (PALAZZO UND RICHTER 2005). Kann dies vermieden werden, ermöglicht eine verbesserte Legitimität langfristig mehr Unternehmenserfolg (ORLITZKY, SCHMIDT UND RYNES 2003), da es aufgrund einer hohen Legitimität unwahrscheinlicher wird, ein Ziel für Protestaktionen zu werden. Auch das Risiko eines Konsumentenboykotts oder von Kampagnen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen wird geringer (Hiss 2006). Die vier Säulen des CSR-Hauses (Abb. 2) sowie die Unterscheidung einer pragmatischen, kognitiven und moralischen Ebene der Legitimität (PALAZZO UND SCHEERER 2006) bieten vielfältige Anknüpfungspunkte, um legitimitätssichernde Maßnahmen im Unternehmen zu ergreifen.

Im Rahmen der GVO-Debatte bieten traditionelle Bestrebungen, die darauf abzielen, den Einsatz von Gentechnik in der Nahrungsmittelherzeugung auf der pragmatischen und kognitiven Ebene zu legitimieren, z.B. mit Verweis auf das Potenzial der Gentechnik zur Sicherstellung der Ernährungssicherheit mit Hilfe salz- oder trockentoleranter Nutzpflanzen, gewisse Erfolgsaussichten. Überzeugte Gentechnikgegner werden sich davon jedoch nicht beeinflussen lassen. In diesem Kontext ist trotzdem gerade durch den verstärkten Einsatz von CSR-Maßnahmen der Dialog zwischen Gentechnikgegnern und GVO befürwortenden Unternehmen erforderlich, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Vor diesem Hintergrund ist die fast durchgängig hierarchisch hohe Verankerung des CSR-Managements in den Unternehmen des Agribusiness ein guter Ausgangspunkt.

Festgehalten werden kann, dass die Verwendung von GVO in der Lebensmittelherzeugung international sehr unterschiedliche gesellschaft-

liche Anerkennung findet. Während die Verbraucher in Nordamerika GVO bedenkenlos hinnehmen, stoßen sie in Europa auf erbitterten Widerstand, u.a., weil bisher vorwiegend GVOs mit produktionstechnischen Vorteilen wie Resistenzen gegenüber Totalherbiziden (Roundup-Ready) und Toleranz gegenüber Schadinsekten (Bt-Mais) zugelassen wurden, deren Mehrwert und Nutzen den Konsumenten aber auch vielen Landwirten nicht unmittelbar ersichtlich ist. Aus diesem Grund ist die Entscheidung vieler Unternehmen der Ernährungswirtschaft für eine eindeutige „Keine GVO“-Strategie (GAWRON UND THEUVSEN 2008) verständlich. Sie steht zudem im Einklang mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie, derzufolge die Verantwortung gegenüber den Kunden für die Unternehmen die höchste Priorität hat.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Unternehmen des Agribusiness die Herausforderungen, denen sie in den europäischen Märkten u.a. aufgrund der GVO-Problematik gegenüberstehen, zum überwiegenden Teil erkannt und ihre CSR-Aktivitäten entsprechend intensiviert haben. Aufgrund der weiterhin steigenden Bedeutung von Fragen der CSR wird die Professionalisierung im Bereich der CSR weiter voranschreiten. Eine mittelfristig denkbare Entwicklungsrichtung wäre die Zertifizierung des gesellschaftlichen Engagements, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihr Engagement besser als bisher auch nach außen zu demonstrieren. Erste Ansätze dazu sind - auch für die Landwirtschaft - bereits entwickelt worden (KTBL 2009). Unabhängig davon, ob sich entsprechende Ansätze in großem Stil durchsetzen werden, wird das Feld der biotechnologischen Innovationen einschließlich der GVO-Problematik für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft auch weiterhin ein in hohem Maße erfolgsrelevantes, zugleich aber schwieriges Feld bleiben.

Literatur

ASHFORTH B.E. UND B.W. GIBBS, (1990). The double-edge of organizational legitimation. In: *Organization Science*: 1 (2), S. 177-194.

BABCOCK B., M. DUFFY UND R. WISNER, (2006). Availability and market penetration of GMO corn and soybeans. In: *Economic Perspectives on GMO Market Segregation*. URL:

<http://www.econ.iastate.edu/research/webpapers/NDN0060.pdf>. Zugriff: 23. April 2006.

BECKER T., (1999). Gentechnik und Verbraucher. In: *Ministerium ländlicher Raum (Hrsg.): Landinfo*: 3, S. 20-26.

BEREKOVEN L., W. ECKERT UND P. ELLENRIEDER, (2006). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 10. Aufl., Wiesbaden.

BERGER P.L. UND T. LUCKMANN, (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY.

BROOKES G., N. CRADDOCK UND B. KNIEL, (2005). *Der Globale Markt für GVO-Produkte*. URL:

http://www.pgeconomics.co.uk/pdf/Executive%20Summary_Ger_Cost%20Report_30Sep05.pdf. Zugriff: 3. Mai 2006.

BVL, (2009). *Öffentliches Standortregister beim Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit*. <http://www.bvl.bund.de> am 12.03.2009.

CARROLL A.B., (1998). The four faces of corporate citizenship. In: *Business & Society Review*: 100 (1), S. 1-4.

CARROLL A.B., (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. In: *Business & Society*: 38 (3), S. 268-295.

CHERN W.S. UND K. RICKERTSEN, (2002). *Consumer acceptance of GMO*. Working Paper, Ohio State University.

DAHLSTRUD A., (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*: 15 (1), S. 1-13.

DE BAKKER F.G., P. GROENEWEGEN UND F. DEN HOND, (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. In: *Business & Society*: 44 (3), S. 283-317.

DIMAGGIO P.J. UND W.W. POWELL, (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W. UND P.J. DIMAGGIO (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, S. 1-40.

DREHER A., (1994). Marketing orientation: How to grasp the phenomenon. In: BAKER, M.J. (Hrsg.): *Perspectives on marketing management*. New York, S. 149-170.

DEICHMANN T., (2007). Gemeinnützig oder gemeingefährlich? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 20 vom 24.01.2007.

DRUCKER P.F., (1954). *The practice of management*. New York.

DUBIELZIG F. UND S. SCHALTEGGER, (2005a). Corporate Citizenship. In: ALTHAUS, M., M. GEFFKEN UND S. RAWE (Hrsg.): *Handlexikon Public Affairs*. Münster, S. 235-238.

DUBIELZIG F. UND S. SCHALTEGGER, (2005b). Corporate Social Responsibility. In: ALTHAUS, M., M. GEFFKEN UND S. RAWE (Hrsg.): *Handlexikon Public Affairs*. Münster, S. 240-243.

ELKINGTON J., (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. In: *California Management Review*: 36 (2), S. 90-100.

EUROPÄISCHE KOMMISSION, (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Green Paper, Brüssel.

GAWRON J.C. UND L. THEUVSEN, (2007). Kosten der Verarbeitung gentechnisch veränderter Organismen: Eine Analyse am Beispiel der Raps- und Maisverarbeitung. In: GLEBE, T. ET AL. (Hrsg.): *Agrar- und Ernährungswirtschaft im Umbruch*. Münster-Hiltrup, S. 143-152.

GERLACH S., (2006). *Relationship Management im Agribusiness*. Diss. Universität Göttingen.

GREER J. UND K. BRUNO, (1996). *Greenwash: The reality behind corporate environmentalism*. Third World Network, Penang.

HADDOCK J., (2005). Consumer influence on internet-based corporate communication of environmental activities: The UK food sector. In: British Food Journal: 107 (10), S. 792-805.

HAMPEL J., (2004). Die Akzeptanz gentechnisch veränderter Lebensmittel in Europa. Stuttgarter Beiträge zur Risiko- und Nachhaltigkeitsforschung Nr. 3, Institut für Sozialwissenschaften, Universität Stuttgart.

HEYDER M. UND L. THEUVSEN, (2008). Legitimizing business activities using Corporate Social Responsibility: Is there a need for CSR in agribusiness? In: Fritz, M., U. Rickert und G. Schiefer (Hrsg.): System Dynamics and Innovation in Food Networks. Bonn, S. 175-187.

HISS S., (2006). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt a. Main, New York.

ISAAA, (2006). URL: <http://www.isaaa.org/kc/bin/briefs34/es/index.htm>. Zugriff: 30. Dezember 2006.

ISAAA, (2007). Global status of commercialized biotech/GM crops 2007. Executive summary. ISAAA Brief 37-2007.

JÄCKEL K. UND A. SPILLER, (2006). Public Orientation im Agribusiness: Eine empirische Studie zur Interaktion von Unternehmen und Gesellschaft. In: BAHRS, E. ET AL. (Hrsg.): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Münster-Hiltrup, S. 327-337.

JANSEN K. UND S. VELLEMA, (Hrsg.) (2004). Agribusiness and society: Corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation. London.

KOHLER R., (2005). Kosten der Koexistenz landwirtschaftlicher Anbausysteme mit und ohne Gentechnik. Eidgenössische Forschungsanstalt für Agrarwirtschaft und Landtechnik.

KOHLI A.K. UND B.J. JAWORSKI, (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. In: Journal of Marketing: 54 (1), S. 1-20.

KOPPELMANN U. UND C. WILLERS, (2008). Marketing in Widerstandsmärkten. In: Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing: 2/2008, S. 28-32.

KTBL, (Hrsg.) (2009). Bewertung der Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe. Darmstadt.

LOEW T., K. ANKELE, S. BRAUN UND J. CLAUSEN, (2004). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster, Berlin.

MACKEY A., T.B. MACKEY UND J.B. BARNEY, (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. In: *Academy of Management Review*: 32 (3), S. 817-835.

MENRAD K. UND T. HIRZINGER, (2007). Konsequenzen der weltweit zunehmenden Verbreitung gentechnisch veränderter Pflanzen in der Lebens- und Futtermittelproduktion in Deutschland. In: KUHLMANN, F. UND P.M. SCHMITZ (Hrsg.): *Good Governance in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Münster-Hiltrup, S. 395-404.

MOIR L., (2001). What do we mean by corporate social responsibility? In: *Corporate Governance*: 1 (2), S. 16-22.

MÜLLER M. UND S. SEURING, (2007). Legitimität durch Umwelt- und Sozialstandards gegenüber Stakeholdern – eine vergleichende Analyse. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*: 30 (3), S. 257-286.

MÜNSTERMANN M., (2007). *Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*. Wiesbaden.

NAPIER T.L., M. TUCKER, C. HENRY UND S.R. WHALEY, (2004). Consumer attitudes toward GMOs: The Ohio experience. In: *Journal of Food Science*: 69 (3), S. 69-76.

OLIVER C., (1988). The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. In: *Administrative Science Quarterly*: 33 (4), S. 543-561.

OLIVER C., (1991). Strategic responses to institutional processes. In: *Academy of Management Review*: 16, S. 145-179.

OLIVER C., (1996). The institutional embeddedness of economic activity. In: *Advances in Strategic Management*: 13, S. 163-186.

ORLITZKY M., F.L. SCHMIDT UND S.L. RYNES, (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. In: *Organization Studies*: 24 (3), S. 403-441.

- o. V., (2009). Keine Genmais-Spuren in Kuhmilch. www.sueddeutsche.de/wissen/400/463012/text. Zugriff: 30. März 2009.
- PALAZZO G. UND U. RICHTER, (2005), CSR business as usual? The case of the tobacco industry. In: *Journal of Business Ethics*: 61 (4), S. 387-401.
- PALAZZO G. UND A.G. SCHERER, (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. In: *Journal of Business Ethics*: 66 (1), S. 71-88.
- PARSONS T., (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I. In: *Administrative Science Quarterly*: 1 (1), S. 63-85.
- PARSONS T., (1960). *Structure and process in modern society*. New York.
- PFEFFER J. UND G. SALANCIK, (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York.
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG, (2006). *Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung: Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt. Dialog-Entwurf für eine Empfehlung des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung und die Wirtschaft*. Berlin.
- SCOTT W.R., (1987). The adolescence of institutional theory. In: *Administrative Science Quarterly*: 32 (4), S. 493-511.
- SCOTT W.R., (1995). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a. Main, New York.
- SCOTT W.R. UND J.W. MEYER, (1994). Developments in institutional theory. In: SCOTT, W.R. UND J.W. MEYER (Hrsg.): *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks.
- SCHIEFER J. UND REYNOLDS N., (2009). Mail and internet surveys in the agribusiness: How can we tackle decreasing response rates? Paper presented at 3rd International Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, 16.-20. Februar 2009, Innsbruck-Igls, Österreich.

SHULTZ C.J. UND M.B. HOLBROOK, (1999). Marketing the tragedy of the commons: A synthesis, commentary, and analysis for action. In: Journal of Public Policy & Marketing: 18 (2), S. 218-229.

SUCHANEK A., (2004). Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik. In: PIES, I. UND M. LESCHKE (Hrsg.): Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus, Konzepte der Gesellschaftstheorie 10. Tübingen, S. 105-124.

SUCHMAN M.C., (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review: 20 (3), S. 571-610.

TÜRK K., (2004). Neoinstitutionalistische Ansätze. In: SCHREYÖGG, G. UND A. V. WERDER (Hrsg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 925-931.

VOSS J., A. SPILLER UND U. ENNEKING, (2007). Gentechnik: Bloß jeder Dritte ist dagegen. In: DLG Mitteilungen: 122 (3), S. 76-79.

WBCSD, (2002). The business case for sustainable development: Making a difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Geneva, Switzerland.

WILLERS C., (2007). Marketing in Widerstandsmärkten - untersucht am Beispiel gentechnisch veränderter Lebensmittel. Köln.

WILSON W.W. UND B.L. DAHL, (2005). Costs and risks of testing and segregating genetically modified wheat. In: Review of Agricultural Economics: 27 (2): 212-228.

ZERFAß A. UND A.G. SCHERER, (1993). Die Irrwege der Imagekonstrukteure. Ein Plädoyer gegen die sozialtechnologische Verkürzung der Public-Relations-Forschung. Diskussionspapier, Universität Erlangen-Nürnberg.

Kontaktautoren:

Matthias Heyder und Ludwig Theuvsen
Georg-August-Universität Göttingen
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
BWL des Agribusiness
Platz der Göttinger Sieben 5
DE-37073 Göttingen

E-Mail: mheyder@uni-goettingen.de