

Under Pressure – Wie nehmen Landwirtinnen und Landwirte in Deutschland den Druck externer Stakeholder wahr?

Under Pressure – How do farmers in Germany perceive the pressure of external stakeholders?

Manuel ERMANN, Inken CHRISTOPH-SCHULZ und
Achim SPILLER

Zusammenfassung

Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie geraten aufgrund verschiedener Determinanten vermehrt in die gesellschaftliche Kritik und betreiben daher seit einigen Jahren aktiv Stakeholdermanagement. Auch LandwirtInnen werden als wesentlicher Bestandteil des Agribusiness durch externe Stakeholder zunehmend unter Druck gesetzt. Bislang ist jedoch nicht klar, welche Anspruchsgruppen von LandwirtInnen wie wahrgenommen werden und ob sie Strategien in der Stakeholder-orientierten Kommunikation verfolgen. Die Ergebnisse einer Befragung von deutschen LandwirtInnen zeigen, dass insbesondere Medien, Nichtregierungsorganisationen und die Politik als „pressure groups“ wahrgenommen werden. Dabei können vier unterschiedliche Cluster identifiziert werden. Diese nehmen den Druck der verschiedenen Interessensgruppen unterschiedlich wahr. Drei der vier Cluster haben gemein, dass sie nur wenig bis keine Kommunikation gegenüber den Stakeholdern betreiben.

Schlagnorte: LandwirtInnenbefragung, externe Stakeholder, Pressure Groups, Clusteranalyse, Kommunikation

Summary

Companies of the agribusiness are increasingly criticized by society due to different determinants. Therefore, they have actively pursued stakeholder management in recent years. Also farmers – as an essential part of the agribusiness – were increasingly put under pressure by external stakeholders. However, it is not clear yet how farmers perceive the different stakeholders and if they pursue strategies in stakeholder-oriented communication. The results of a survey show that German farmers perceive media, non-governmental organizations and politics as main “pressure groups”. Four different clusters can be identified. They perceive the pressure of the various interest groups differently. Three of the four clusters have in common that they only communicate rarely or not at all with external stakeholders.

Keywords: Farmer survey, external stakeholders, pressure groups, cluster analysis, communication

1. Einleitung

Die öffentlichen Diskussionen um die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Erwartungen haben sich in den vergangenen Jahren für die Agrar- und Ernährungswirtschaft mehr und mehr zu einer Managementherausforderung entwickelt. Die intensive Zucht und Haltung landwirtschaftlicher Nutztiere, der Eintrag von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln in das Grundwasser sowie diverse Lebensmittelskandale haben die Branche in die öffentliche Kritik gebracht (vgl. SPILLER et al., 2015). Diese und weitere Determinanten gefährden die Reputation der Branche und können negative Auswirkungen auf ihre „licence to operate“ haben (HEYDER und THEUVSEN, 2008). Es werden jedoch nicht nur große Unternehmen der vor- und nachgelagerten Bereiche des Agribusiness durch externe Stakeholder wie bspw. Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien, PolitikerInnen oder VerbraucherInnen unter Druck gesetzt. Auch an landwirtschaftliche Betriebe werden zunehmend Forderungen gestellt. Stakeholder nehmen damit direkt oder indirekt Einfluss auf deren unternehmerische Handlungsfähigkeit (FREEMAN, 1984; EILMANN et al., 2011). Für LandwirtInnen wird es daher immer wichtiger, sich mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Forderungen

auseinanderzusetzen (ALBERSMEIER et al., 2009). Eine durchdachte, zielgerichtete Kommunikation kann für sie ein wichtiges Element des Stakeholdermanagements darstellen, um auch weiterhin (erfolgreich) wirtschaften zu können (FREEMAN und PHILLIPS, 2002). Bislang ist jedoch wenig darüber bekannt, wie LandwirtInnen den Druck unterschiedlicher externer Stakeholder wahrnehmen und ob sie bereits aktiv Stakeholder-orientierte Kommunikation (bspw. durch Public Relations) betreiben. Durch die vorliegende Studie, aufbauend auf den Daten einer Online-Befragung von 296 deutschen LandwirtInnen, soll diese Forschungslücke geschlossen werden.

2. Stakeholdermanagement und Kommunikation

Insbesondere gesellschaftliche Gruppen wie bspw. NGOs oder die Medien kritisieren Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft für gängige Produktionsmethoden teilweise auf massive Art und Weise. Sie beeinflussen durch ihre meist destruktiven Aktivitäten den Erfolg eines Unternehmens (vgl. LITTAU et al., 2010) und besitzen zudem das Potential die Reputation einer Branche zu verschlechtern. Kritische externe Stakeholder gefährden dadurch die dem Agribusiness von der Gesellschaft verliehene „licence to operate“ (HEYDER und THEUVSEN, 2008). Ein durchdachtes Stakeholdermanagement – und eine damit einhergehende Stakeholder-orientierte Kommunikation – kann daher als essentieller Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensstrategie (MATHIS, 2007) innerhalb der Agrar- und Ernährungsindustrie betrachtet werden.

Während HEYDER und THEUVSEN (2008) in ihrer Arbeit die Wichtigkeit einer Auseinandersetzung mit externen Stakeholdern betonen, konnten ALBERSMEIER et al. (2008) in einer Untersuchung der deutschen Fleischbranche eine geringe Stakeholder-Orientierung der befragten Unternehmen feststellen. Ob und inwieweit sich LandwirtInnen von externen Stakeholdern unter Druck gesetzt fühlen und ob sie mit ihnen kommunizieren, wurde bislang nach Kenntnis der AutorInnen noch nicht erforscht. Ziel der vorliegenden Studie soll es daher sein zu untersuchen, von welchen Stakeholdern sich LandwirtInnen in besonderem Maße unter Druck gesetzt fühlen und ob sich eine Segmentierung auf Basis des subjektiv wahrgenommenen Drucks vornehmen lässt. Mittels einer Clusteranalyse wird der in

Vorgesprächen deutlich gewordenen Heterogenität von Positionen in der Landwirtschaft Rechnung getragen. Zudem sollen die identifizierten Gruppen hinsichtlich der Kommunikation mit externen Stakeholdern genauer analysiert werden.

3. Material und Methoden

Mit Hilfe einer Onlinebefragung wurden im Juni 2015 296 LandwirtInnen in Deutschland befragt. Inhalte der Befragung waren u. a. die persönliche Einstellung und das Kommunikationsverhalten gegenüber unterschiedlichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, ein Ranking des subjektiv wahrgenommenen Drucks durch unterschiedliche Stakeholder sowie Socio- und Farmographics. Zuvor wurden im Rahmen einer Vorlesung an der Georg-August-Universität Göttingen in intensiven Diskussionen mit Master-Studierenden der Agrarwissenschaften (mehr als 60% von einem landwirtschaftlichen Betrieb stammend) sieben externe Stakeholder identifiziert, die aus Sicht der Studierenden die wichtigsten „pressure groups“ für landwirtschaftliche Betriebe darstellen: NGOs, Medien, PolitikerInnen, VerbraucherInnen, AbnehmerInnen landwirtschaftlicher Erzeugnisse, FreundInnen und Bekannte sowie BürgerInnen in der Region.

Das Convenience Sample, mittels Schneeballsystem akquiriert und daher nicht repräsentativ für die deutsche Landwirtschaft, besteht zu 95,9% aus konventionell wirtschaftenden Betrieben. Entsprechend nahmen 4,1% ökologisch wirtschaftende LandwirtInnen an der Befragung teil. Die Teilnehmerinnen (14%) und Teilnehmer (86%) sind durchschnittlich 42,5 Jahre alt. Damit sind sie mehr als zehn Jahre jünger als der Durchschnitt der LandwirtInnen in Deutschland (vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND, 2016). Sie sind zudem in Relation besser ausgebildet, da 46,9% von ihnen einen (Fach-) Hochschulabschluss im Agrarbereich (Bundesdurchschnitt 9,8%) besitzen. 48,1% der ProbandInnen halten Nutztiere (Bundesdurchschnitt 69,7%), 51,9% bewirtschaften reine Ackerbaubetriebe (Bundesdurchschnitt 29,3%).

Neben einem Ranking, in dem die ProbandInnen die Stakeholder nach der Intensität des subjektiv empfundenen Drucks ordnen konnten, wurden in der Onlinebefragung zudem Daten erhoben (23 Items mit je einer 7er-Likertskala), mit denen eine explorative Faktoranalyse durchgeführt werden konnte. Dadurch war es möglich, den durch die

LandwirtInnen subjektiv wahrgenommenen Druck durch externe Stakeholder genauer zu untersuchen (HAIR et al., 2009). Dabei wurde mit Hilfe der gängigen Verfahren (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) (= 0,817), Measure of Sampling Adequacy (zwischen 0,747 und 0,871), Bartlett-Test auf Sphärizität (= 0,000) überprüft, ob die Items für eine Faktoranalyse geeignet sind. Im Anschluss an die Faktoranalyse wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, um die Befragten basierend auf dem wahrgenommenen Druck in sich möglichst homogene und untereinander möglichst heterogene Gruppen zu unterteilen (CHURCHILL und NIELSEN, 1995).

4. Ergebnisse

Die deskriptive Auswertung eines Rankings zur Intensität des subjektiv empfundenen Drucks durch externe Stakeholder zeigt, dass am häufigsten NGOs als diejenigen angegeben werden, die den stärksten Druck auf die befragten LandwirtInnen ausüben. 41,3% der befragten LandwirtInnen setzen diese Stakeholder auf den ersten Rang. Den zweiten Platz mit 24,3% nehmen in diesem Ranking die Medien ein, gefolgt von den PolitikerInnen mit 22,5%. Die anderen externen Stakeholder werden im Vergleich nur von sehr wenigen LandwirtInnen auf den ersten Platz gesetzt: Die AbnehmerInnen erhalten noch 5,8% der Stimmen, VerbaucherInnen werden von 3,1% genannt, BürgerInnen in der Region nur noch von 1,0%. Der Freundes- und Bekanntenkreis wurde von keinem Befragten an erster Stelle genannt.

In einem zweiten Schritt wurden mittels diverser Items detaillierte Einstellungen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen erhoben. Nicht alle TeilnehmerInnen beantworteten die Item-Batterien vollständig. Daher wurde die Faktoranalyse mit den Daten von lediglich 262 Personen berechnet. Es konnten sieben Faktoren identifiziert werden, die den wahrgenommenen Druck unterschiedlicher Stakeholder auf die LandwirtInnen beschreiben und insgesamt 67,5% der Varianz erklären. Die Reliabilität der einzelnen Faktoren wurde mit Hilfe von Cronbach's Alpha (CA) untersucht.

Wird als erforderliches Minimum für einen reliablen Faktor ein Wert von 0,6 zugrunde gelegt (vgl. HAIR et al., 2009), können mit Ausnahme

des sechsten Faktors alle übrigen Faktoren als stabil angesehen werden:

1. Wahrgenommener Druck durch Medien und NGOs (CA: 0,802)
2. Wahrgenommener Druck durch AbnehmerInnen (CA: 0,793)
3. Wahrgenommener Druck durch FreundInnen und Bekannte (CA: 0,759)
4. Wahrgenommener Druck durch BürgerInnen in der Region (CA: 0,799)
5. Wahrgenommener Druck durch PolitikerInnen (CA: 0,730)
6. Wahrgenommener Druck durch VerbraucherInnen (CA: 0,592)
7. Anforderungen von BürgerInnen und VerbraucherInnen (CA: 0,662)

Basierend auf den standardisierten Faktorwerten für jeden/jede TeilnehmerIn wurde eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Es konnten vier verschiedene Gruppen identifiziert werden, die allesamt den Druck, den unterschiedliche Gruppen auf sie ausüben, sehr unterschiedlich wahrnehmen:

1. Cluster: Primär durch FreundInnen und BürgerInnen in der Region unter Druck stehende LandwirtInnen
2. Cluster: Primär durch PolitikerInnen unter Druck stehende LandwirtInnen
3. Cluster: Kaum unter Druck stehende LandwirtInnen
4. Cluster: Primär durch VerbraucherInnen und AbnehmerInnen unter Druck stehende LandwirtInnen

Abbildung 1 zeigt die Abweichung der standardisierten Faktorwerte der einzelnen Cluster. Die Nulllinie stellt dabei den Mittelwert des jeweiligen Faktors in der Gesamtstichprobe dar. Die Balken repräsentieren die Ausprägung (sowohl negativ als auch positiv) des jeweiligen Faktors bei der betreffenden Personengruppe.

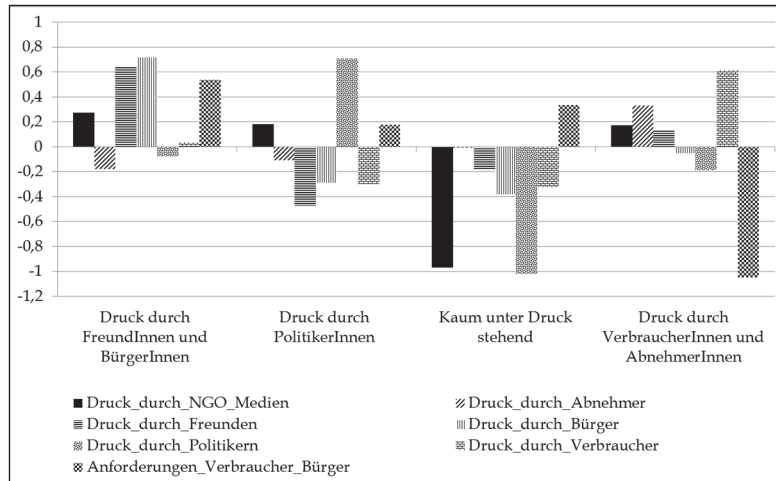


Abb. 1: Graphische Darstellung der standardisierten Faktorwerte je Cluster
 Quelle: EIGENE DARSTELLUNG

Die erste Gruppe, zu der 64 LandwirtInnen (24,4%) gehören, fühlt sich im Vergleich zum Stichprobendurchschnitt vor allem durch das engere soziale Umfeld (FreundInnen und BürgerInnen) unter Druck gesetzt. Auch Medien und NGOs üben noch etwas überdurchschnittlichen Druck aus. Der von VerbraucherInnen und PolitikerInnen ausgehende Druck wird dagegen als durchschnittlich empfunden. Eine weiterführende deskriptive Analyse mit Kreuztabellen zeigt, dass zu diesem Cluster signifikant häufiger angestellte Führungskräfte gehören. Diese Personen geben zudem an, dass sie entweder einen sehr intensiven oder aber auch sehr geringen Dialog mit PolitikerInnen pflegen. Der Aussage, dass KollegInnen, die keine Öffentlichkeitsarbeit betreiben, nicht wissen, wie sie mit aufkommender Kritik umgehen sollten, widersprechen sie signifikant häufiger ($p=0,050$).

Die zweite Gruppe, mit 89 Personen (34%) das größte Cluster, nimmt dagegen in erster Linie Anforderungen der Politik wahr. Den Druck, den Medien und NGOs, aber auch die sich schnell ändernden Anforderungen von VerbraucherInnen und BürgerInnen in der Region ausüben, nimmt diese Gruppe zwar immer noch überdurchschnittlich stark wahr, er ist jedoch deutlich geringer als der durch PolitikerInnen. Aber auch der gefühlte Druck durch VerbraucherInnen, BürgerInnen

in der Region und AbnehmerInnen ist unterdurchschnittlich. Bezeichnend für diese Gruppe ist, dass sie signifikant seltener den Dialog mit PolitikerInnen pflegen ($p=0,074$) und angestellte Führungskräfte signifikant häufiger zu diesem Segment gehören ($p=0,013$).

Die dritte Gruppe besteht aus 46 LandwirtInnen (17,6%). Diese Gruppe nimmt lediglich durch sich schnell ändernde Anforderungen durch BürgerInnen und VerbraucherInnen einen gewissen Druck auf sich wahr. Dagegen ist der gefühlte Druck durch die Politik bzw. Medien und NGOs bei dieser Gruppe am geringsten ausgeprägt. Auffällig ist, dass innerhalb dieser Gruppe eine signifikant höhere Zustimmung für die Aussage vorliegt, dass LandwirtInnen, die keine Öffentlichkeitsarbeit durchführen, nicht wissen würden, wie mit aufkommender Kritik adäquat umgegangen werden könnte ($p=0,050$). Dieses Cluster zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass signifikant häufiger ökologisch wirtschaftende LandwirtInnen dazugehören ($p=0,090$).

Charakteristisch für das aus 63 Personen bestehende vierte Cluster (24%) ist der im Vergleich zu den übrigen Gruppen am stärksten wahrgenommene Druck durch VerbraucherInnen und die eigenen AbnehmerInnen. Konventionell wirtschaftende Betriebe gehören signifikant häufiger zu diesem Segment ($p=0,090$). Außerdem wird signifikant häufiger angegeben, dass Personen, die keine Öffentlichkeitsarbeit durchführen, nicht wissen würden, wie mit aufkommender Kritik adäquat umgegangen werden könnte ($p=0,050$). Ihr eigenes Kommunikationsverhalten mit PolitikerInnen bezeichnen sie dagegen als weniger intensiv ($p=0,074$).

5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Durch die Ergebnisse dieser Studie kann erstmals aufgezeigt werden, inwieweit sich LandwirtInnen in Deutschland von unterschiedlichen Interessensgruppen unter Druck gesetzt fühlen. Dabei werden die Anforderungen externer Stakeholder in deutlich unterschiedlicher Intensität wahrgenommen. NGOs und Medien üben in der Wahrnehmung der teilnehmenden LandwirtInnen den intensivsten Druck aus. Sie bilden zudem einen gemeinsamen Faktor, wie durch die explorative Faktoranalyse gezeigt werden konnte. Zwischen den durch die Clusteranalyse entdeckten Gruppen sind bzgl. der

druckausübenden Stakeholder Unterschiede erkennbar. So fühlt sich das größte Cluster vor allem von der Politik unter Druck gesetzt. Da dies auch in einer Studie von ALBERSMEIER et al. (2008) beobachtet werden konnte, kann von einer Politik-Fokussiertheit vieler LandwirtInnen der Stichprobe ausgegangen werden. Nur das kleinste Cluster empfindet kaum bis gar keinen Druck. Interessant ist die Erkenntnis, dass die meisten ökologisch wirtschaftenden Betriebe zu dieser Gruppe gehören. Ein möglicher Erklärungsansatz ist der sog. „Halo-Effekt“ – ein psychologisches Phänomen, das auch als Stereotypeneffekt bekannt ist und bei dem positive Eigenschaften in Gänze einer ganzen Gruppe zugeschrieben werden (ZIMBARDO und GERRIG, 1995). Die Vermutung liegt nahe, dass viele der an der Studie teilnehmenden ökologisch wirtschaftenden Betriebe aufgrund des positiven Images in der deutschen Bevölkerung weniger Druck verspüren.

Betrachtet man die Stakeholder-Orientierung der Cluster genauer, wird deutlich, dass nur rund ein Viertel der teilnehmenden LandwirtInnen des zweiten und größten Clusters mit PolitikerInnen im Dialog steht, obwohl es sich für die Gruppe um den Stakeholder handelt, durch den sie sich am meisten unter Druck gesetzt fühlen. Hieraus kann abgeleitet werden, dass sie – mit Bezug zum Stakeholdermanagement – noch kaum zielorientierte Kommunikation ausüben (ALBERSMEIER et al., 2009).

Die Beobachtung, dass fast alle TeilnehmerInnen, welche mit dem dritten Cluster zusammengefasst werden konnten, nicht genau wissen, wie sie mit Kritik externer Stakeholder umgehen sollen, zeigt eine gewisse Hilflosigkeit vieler landwirtschaftlicher BetriebsleiterInnen in Bezug auf Public Relations. Auch in Anbetracht der Tatsache, dass die Stichprobe im Vergleich zum deutschen Bundesdurchschnitt relativ jung und gut ausgebildet ist, ergibt sich für die Agrar- und Ernährungswirtschaft eine wichtige Handlungsempfehlung: Sie sollte LandwirtInnen im Bereich der Stakeholder-orientierten Kommunikation unterstützen und schulen. Auch müsste das Thema ein wesentlicher Bestandteil in der landwirtschaftlichen Lehre und des agrarwissenschaftlichen Studiums werden. Nur so kann in nächster Zeit ein konstruktiver und nachhaltiger Dialog zwischen LandwirtInnen und kritischen gesellschaftlichen Gruppen gelingen.

Literatur

- ALBERSMEIER, F., SCHLECHT, S. und SPILLER, A. (2009): Zur Bedeutung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bei landwirtschaftlichen Stallbauprojekten. Jahrbuch der ÖGA 18, 1, 1-10.
- ALBERSMEIER, F., SPILLER, A. und JÄCKEL, K. (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. Zeitschrift für Management 3, 4, 363-383.
- CHURCHILL, G. A. und NIELSEN, A. C. (1995): Marketing research methodological foundations. Fort Worth: The Dryden Press.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2016): Situationsbericht 2016/17 – Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Berlin.
- EILMANN, S., BEHREND, F., HÜBNER, R. und WEITLAND, E. (2011): Interessensgruppen/Interessierte Parteien. Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. Nürnberg: GPM.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. E. und PHILLIPS, R. A. (2002): Stakeholder theory: A libertarian defense. Business Ethics Quarterly 12, 3, 331-350.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J. und ANDERSON, R. E. (2009): Multivariate data analysis. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2008): Legitimizing business activities using corporate Social Responsibility: Is there a need for CSR in agribusiness? 2nd International European forum on system dynamics and innovation in food networks, Innsbruck-Igls.
- LITTAU, P., JUJAGIRI, N. J. und ADLBRECHT, G. (2010): 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). Project Management Journal 41, 17-29.
- MATHIS, A. (2007): Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play? Business Strategy and Environment 16, 5, 366-385.
- SPILLER, A., GAULY, M., BALMANN, A., BAUHUS, J., BIRNER, R., BOKELMANN, W., CHRISTEN, O., ENTENMANN, S., GRETHE, H., KNIERIM, U., LATA CZ-LOHMANN, U., MATINES, J., NIEBERG, H., QAIM, M., TAUBE, F., TENHAGEN, B.-A. und WEINGARTEN, P. (2015): Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung. Berichte über Landwirtschaft, Sonderheft 221.
- ZIMBARDO, P. G. und GERRIG, R. J. (1995) Psychologie. Berlin: Springer.

Anschrift der VerfasserInnen

*Manuel Ermann, Dr. Inken Christoph-Schulz und Prof. Dr. Achim Spiller
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland
Tel.: +49 551 39 12418
eMail: mermann@agr.uni-goettingen.de*