

# Besser, schneller, nachhaltiger: Exzellenzkommunikation in der deutschen Milch- und Fleischverarbeitung im Branchenvergleich

Better, faster, more sustainable – Comparing Excellence Communication in the German Milk and Meat Processing Sectors

Beate Gebhardt\*, Jana-Lisa Ding und Tanja Strohäker

Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Fachgebiet Agrarmärkte und Agrarmarketing,  
Universität Hohenheim, Deutschland

\*Correspondence to: [beate.gebhardt@uni-hohenheim.de](mailto:beate.gebhardt@uni-hohenheim.de)

Received: 22 Oktober 2018 – Revised: 27 Mai 2019 – Accepted: 25 September 2019 – Published: 20 Dezember 2019

## Zusammenfassung

Sowohl die Milch- als auch die Fleischbranche sind von einem tiefgreifenden Strukturwandel betroffen. Die Märkte für Milch- und Fleischerzeugnisse sind weitestgehend gesättigt. Es wird für Unternehmen daher immer wichtiger, aus Kundensicht „besser zu sein“ als die Konkurrenz. Die Darstellung von Exzellenz ihrer Produkte und Prozesse, auch über sozial-ökologische Aspekte, bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich von ihren Mitbewerbern deutlich abzuheben. Mittels Inhaltsanalyse der Internetseiten von insgesamt 1.179 Unternehmen zweier großer Branchen innerhalb der Ernährungswirtschaft wird in diesem Beitrag deren Kommunikation über Nachhaltigkeit sowie über Zertifizierungen und Prämierungen verglichen. Die milchverarbeitende Industrie kommuniziert deutlich häufiger über diese Themen als die fleischverarbeitende Industrie. Größere Unternehmen kommunizieren häufiger und vielfältiger als kleinere. Exzellenz bleibt eine dauerhafte Herausforderung; ebenso die herausragende Kommunikation darüber. Insbesondere viele kleine Unternehmen beider Branchen sind hiervon betroffen.

**Schlagerworte:** Exzellenz, Inhaltsanalyse, Nachhaltigkeitskommunikation, Zertifizierung, Prämierung

## Summary

Both the German milk and meat processing industries have seen a major structural shift. The markets for milk and meat products are largely saturated. It is therefore becoming increasingly important for companies to "be better" than their competitors. Exhibiting excellence in their products and processes, also in socio-ecological aspects, is an opportunity for companies to become significantly more noticeable than competition. By analysing website contents, this paper compares the way 1,179 companies of two major sectors within food production and distribution communicate sustainability, certificates, and awards. Compared to the meat processing industry, the milk processing industry communicates these topics significantly more often. Larger companies communicate more frequently and more diversely than smaller ones. Excellence remains a permanent challenge especially in terms of communication aiming to stand out. This particularly concerns many small companies in both sectors.

**Keywords:** Excellence, content analysis, sustainability communication, certification, award

## 1 Einleitung und Zielsetzung

In den weitestgehend gesättigten Märkten der Industrieländer stößt insbesondere die Ernährungswirtschaft an ihre Grenzen. Einem vielfältigen und vielzähligen Warenangebot steht eine nur wenig steigende bzw. stagnierende Nachfrage oder ein gar sinkender Pro-Kopf-Konsum gegenüber (BMEL, 2017). Konkurrenzdruck und ein aggressiver Preiskampf sind die Folge. Gleichzeitig steigen die Produkthanforderungen von Seiten des Lebensmitteleinzelhandels und der Kunden. Aus Sicht der Kunden reichen „gute“ Produkte alleine nicht mehr aus, vielmehr müssen diese deutlich besser sein als die der Konkurrenz (Voeth und Herbst, 2013). Neben Produktqualität und Warensicherheit entlang der Wertschöpfungskette gewinnen hierbei soziale und ökologische Aspekte im Sinne des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung an Bedeutung (Albersmeier et al., 2008; Böhm et al., 2009). Um sich von Konkurrenten abzuheben und in Zukunft erfolgreich bestehen zu können, bedarf es permanent neuer Ideen und Strategien (Schmidpeter, 2016; Kuckertz et al., 2019). Die Darstellung einer herausragenden Position oder Leistung, der Exzellenz, könnte hierbei ein Ansatz sein (Dahlgaard-Park und Dahlgaard, 2006). Exzellenz meint dabei Großartigkeit, Vortrefflichkeit, oder gar Brillanz und Spitzenleistung (Peters und Watermann, 1982), sowie das Bessere als Andere, den „bloß Simplen“ (Imhof, 2009). Um sich als innovatives und erfolgreiches Unternehmen von anderen abzuheben, ist nach Mast (2013) die Darstellung und Kommunikation von Exzellenz unerlässlich, da sonst das Engagement für Anspruchsgruppen nicht erkennbar sei (ebenso Brunner und Wagner, 2011; Huck-Sandhu, 2011). Hierfür kann ein Unternehmen verschiedene Instrumente einsetzen. Oft sind Interessierte auf Informationen angewiesen, die ausschließlich von den Unternehmen selbst veröffentlicht werden, beispielsweise auf deren Internetseiten, in Broschüren oder Werbeanzeigen. Problematisch ist, dass Unternehmen dazu tendieren, eher positive als negative Informationen zu veröffentlichen (Hahn und Lülfs, 2014). Die Überprüfung durch neutrale Dritte, einer „Third-Party“, und hierauf basierende Zertifikate, Prüfsiegel oder Berichte, entsprechen den vertrauensbildenden Instrumenten der Unternehmenskommunikation (Mast, 2013; Heinen, 2015). Eine herausragende Bewertung in Ratings oder eine gute Platzierung in Rankings führt außerdem zu Aufmerksamkeit unter den Geschäftspartnern und in der Gesellschaft (Mast, 2013). Mit dem Bedeutungszuwachs von Prämierungen steht den Unternehmen eine weitere Möglichkeit offen, sich fremdevaluieren als Vorreiter, „Bester“ oder „Sieger“ zu präsentieren (Gebhardt, 2016). Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis (DNP) hat sich so zum Ziel gesetzt, verantwortungsvolles Wirtschaften auszuzeichnen und Exzellenz zu fördern (DNP, o.J.).

Wie Exzellenz in der Milch- und Fleischverarbeitenden Industrie, den umsatzstärksten Segmenten der deutschen Ernährungswirtschaft (BMEL, 2017; MIV, 2018; BVDF, 2017), kommuniziert wird, und wie sich dabei Nachhaltigkeit einordnet, wird in diesem Beitrag betrachtet. Beide Branchen verbinden die Tierhaltung und ähnliche wirt-

schaftliche sowie sozial-ökologische Herausforderungen (Wienert, 2007; Heinen, 2015). Dennoch genießen beide Branchen ein unterschiedliches Ansehen in der Gesellschaft: Während die Milchwirtschaft ein höheres Ansehen in der Gesellschaft genießt, bewerten Verbraucher das Image des Fleischsektors als sehr negativ (Böhm et al., 2009; Arens et al., 2011; Spiller und Nitzko, 2014; Gebhardt et al., 2019b). Auch ihre Kommunikation, Markenführung und Dialogbereitschaft unterscheiden sich teils erheblich: Unternehmen und Verbände der Fleischbranche haben bisher eine Low-Profile-Strategie verfolgt, mit einem marginalen Anteil an Markenware und einer geringen Öffentlichkeitsorientierung. Die häufigere Verwendung von Marken in der Milchbranche verleiht den Herstellern Identität und ermöglicht den Aufbau von Vertrauen (Wienert, 2007; Schatke, 2013; ZNU, 2013; Rottwilm und Theuvsen, 2016). Zudem investiert die Branche sehr viel Geld in Werbung (Statista, 2017). Ein direkter Vergleich dieser Branchen mit Fokus auf deren Exzellenz- und Nachhaltigkeitskommunikation fehlt bisher. Ziele des vorliegenden Beitrags sind

- die Exzellenzkommunikation anhand der Thematisierung von Nachhaltigkeit sowie dem Aufzeigen von Zertifizierungen und Prämierungen im Branchenvergleich darzustellen und
- zu erklären, von welchen unternehmensbezogenen Faktoren eine solche Kommunikation abhängt.

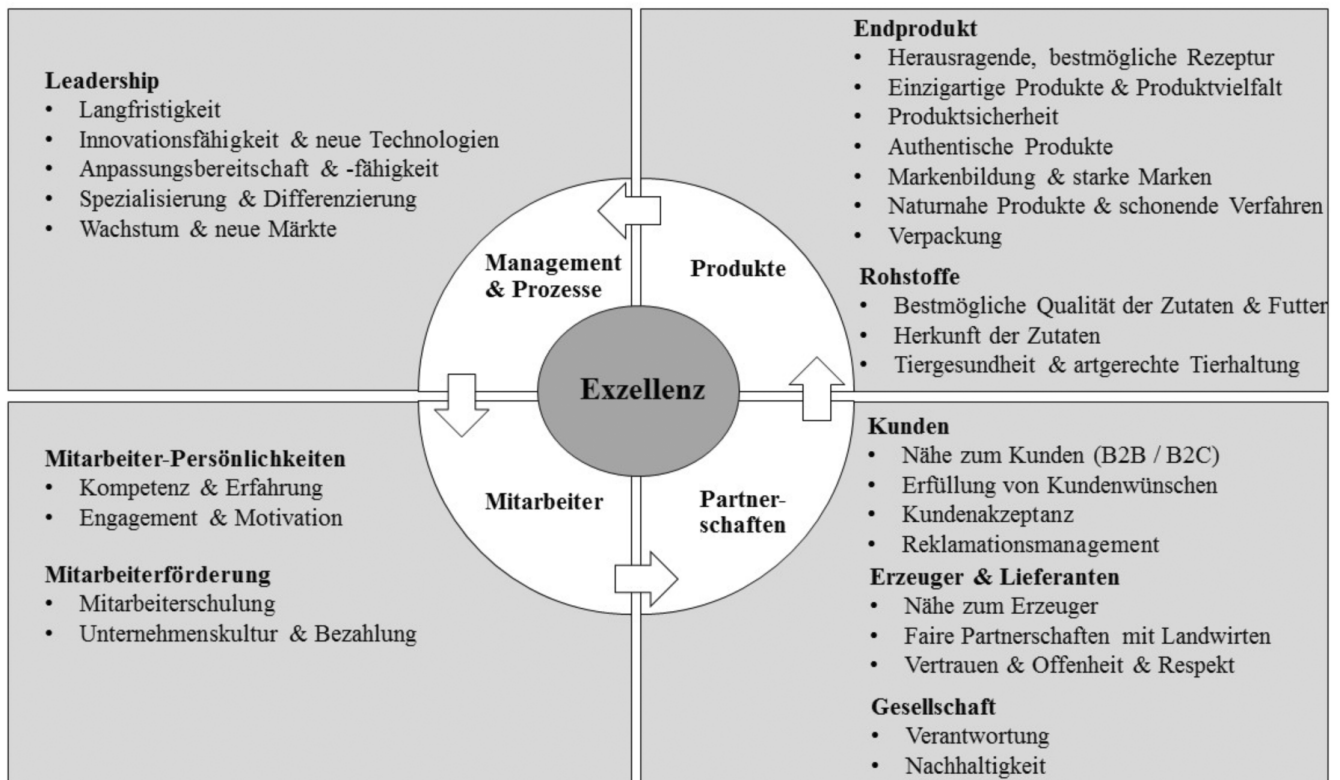
Dies erfolgt auf Basis einer kategorialen Inhaltsanalyse der Internetseiten von insgesamt 1.179 Unternehmen der Milch- und Fleischverarbeitenden Industrie in Deutschland. Hierfür wird zunächst in Kapitel 2 Exzellenz definiert und in Kapitel 3 die Situation beider Branchen hinsichtlich Struktur und wirtschaftlichen Leistungen beschrieben. Die Methodik der Datenerhebung und Inhaltsanalyse wird in Kapitel 4 dargelegt. Im Fokus der Ergebnisdarstellung in Kapitel 5 stehen die Kommunikation über Nachhaltigkeit, Prämierungen und Zertifizierungen sowie deren Einflussfaktoren. Kapitel 6 schließt mit einem Ausblick.

## 2 Definition und Kategorien von Exzellenz

Exzellent zu sein, ist in Zeiten großer Veränderungen ein als notwendig erachtetes Ziel von Unternehmen (Dahlgaard-Park und Dahlgaard, 2006). Aus Unternehmenssicht steht dahinter der fundamentale Wunsch, am Markt zu Überleben und dessen Dynamik mit eigenen organisatorischen Veränderungen und Innovationen zu begegnen (Colville et al., 1999). Exzellenz findet als Begriff Eingang in Leitbildern und strategischen Zielsetzungen von Unternehmen, ebenso in denen von Politik und Wissenschaft – und dies immer häufiger (Schenker-Wicki, 2013).

Als Ausdruck für herausragende Qualität im Unternehmen bezieht sich Exzellenz auf Produkte und Leistungen sowie auf alle Ebenen eines Unternehmens und umfasst so auch die Qualität von Beziehungen zu Kunden und Liefere-

Abbildung 1: Exzellenzfaktoren in der Ernährungswirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dahlgaard-Park und Dahlgaard (2006) mit branchenbezogenen Erweiterungen nach Strandkov (1999); Winkelmann (2004); Schmitz (2005); Schiefer und Hartmann (2007); Heinen (2015); Wischmann (2017).

ranten, die Qualität der Zufriedenheit von Mitarbeitern oder auch die Qualität des Ansehens in der Gesellschaft (Linnenbaum, 2002; Wischmann, 2017). In verschiedenen Modellen der organisationalen Exzellenz werden diese Bausteine und Einflussfaktoren kategorisiert (Dahlgaard-Park und Dahlgaard, 2006). Vereinfacht beruht Exzellenz demnach auf den Menschen, die im Unternehmen arbeiten (People), dem Beachten der Kundenwünsche (Customers), den ständigen Innovationen (Innovation) sowie – als Basis von allem – dem Management solcher Veränderung in allen Unternehmensbereichen (Leadership). Hieraus leiten die Autoren einen Ansatz, das 4P-Modell der Unternehmensexzellenz ab, das die Felder 1) Management & Prozesse, 2) Mitarbeiter (people), 3) Partnerschaften, 4) Produkte umfasst. Diese Exzellenzfaktoren bauen aufeinander auf und bedingen sich gegenseitig. Auf der Grundlage des Ansatzes von Dahlgaard-Park und Dahlgaard (2006) werden in Abbildung 1 branchenbezogene Exzellenzfaktoren ergänzt und zusammengefasst. Vor allem nachfolgende Erkenntnisse aus der Milch- und Fleischbranche gehen zusätzlich ein.

Schmitz (2005) sowie Schiefer und Hartmann (2007) zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Unternehmenserfolg für die Fleischwarenindustrie: Spezialisierungsvorteile und Fixkosteneffekte großer Unternehmen führen dazu, Wünsche des Handels und der Großkunden nach Mindestmengen leichter bedienen zu kön-

nen. Nach Wischmann (2017)<sup>1</sup> gilt dies auch für die großen Unternehmen der Milchbranche. Kleine Unternehmen setzen hingegen auf klar abgrenzbare Nischen sowie Transparenz und Authentizität, beispielsweise über Bio-Produkte oder eine regionale Herkunft (Wischmann, 2017). Die Herkunft der Zutaten und die herausragende Qualität von Rohstoffen sind nach Aussagen von Experten der Milchbranche daher zentrale Exzellenzparameter. Die faire und enge Partnerschaft mit den Erzeugern und Lieferanten – den Landwirten – sowie die besondere Bedeutung von kompetenten und engagierten Mitarbeitern für exzellente Produkte (Wischmann, 2017) sind weitere Ergänzungen. Produkt- und Prozessinnovationen sind nach Strandkov (1999) und Winkelmann (2004) die wichtigsten Parameter, um in der fleisch-beziehungsweise der milchverarbeitenden Branche Erfolg zu generieren. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) bie-

1 Die Masterarbeit von Wischmann (2017) wurde am Fachgebiet für Agrarmärkte und Agrarmarketing der Universität Hohenheim erstellt und von der Erstautorin betreut. In leitfadengestützten Interviews mit 13 Experten der milchverarbeitenden Industrie in Deutschland, darunter aus zwei großen, fünf mittleren und fünf kleinen Unternehmen, wurde im Sommer 2016 das Verständnis von Exzellenz sowie die Bedeutung Exzellenz zu kommunizieren erfasst. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse und das multifaktorielle Verständnis von Exzellenz aus Sicht von deutschen – und außerdem von neun österreichischen – Experten werden ausführlich in Gebhardt et al. (2019a) beschrieben.

tet Unternehmen der Ernährungswirtschaft weitere Möglichkeiten, ihre Reputation zu verbessern, sich von den Mitwettbewerbern abzuheben und Exzellenz zu erreichen (Heinen, 2015). Exzellenz zu sein, bedeutet, immer auf der Suche zu sein, hingegen nicht einen Endzustand zu erreichen oder Exzellenz zu finden (Peters und Watermann, 1982; Sass, 2014). Hierfür bedarf es der dauerhaften Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, innovativ zu sein oder sich anzupassen (Dahlgaard-Park und Dahlgaard, 2006).

Exzellenz entsteht letztlich erst im Vergleich mit anderen, im Sinne eines „besser sein als“. Der Bezug auf ein Referenzniveau oder auf die Leistung bzw. Nicht-Leistung anderer ist notwendig, um Exzellenz sichtbar zu machen. Dies bedeutet, exzellente Unternehmenstätigkeit (im Weiteren als „Exzellenz Performance“, kurz EP, bezeichnet) alleine wie in Abbildung 1 zusammengestellt genügt nicht: Um sich als innovatives und erfolgreiches Unternehmen abzuheben, ist die Darstellung beziehungsweise Kommunikation einer solchen Exzellenz unerlässlich (Brunner und Wagner, 2011; Mast, 2013). Hierfür stehen den Unternehmen verschiedene Formen offen. Diese werden im Weiteren als Faktoren der „Exzellenz-Kommunikation“ (kurz EK) zusammengefasst. Über Homepages oder in Nachhaltigkeitsberichten können Unternehmen selbstgewählt über sich und ihr besonderes Engagement in bestimmten Bereichen kommunizieren. Informationsasymmetrien überwinden und Glaubwürdigkeit generieren gelingt indes eher mittels Zertifizierungen und Prämierungen, insbesondere, wenn diese von dritter Seite vergeben werden (Econsense, 2012). Sie bestätigen den ausgezeichneten Exzellenz, im Sinne eines „besser zu sein“ als Nicht-Ausgezeichnete, den „Verlierern“ (Frey und Neckermann, 2006) und Nicht-Teilnehmern. Bei Zertifizierungen erhalten alle Interessierten, die den qualitativen Ansprüchen eines Standards entsprechen, eine Auszeichnung. Für eine solche Auszeichnung gibt es demnach keine mengenmäßige Beschränkung, sondern alleine qualitative (Gebhardt, 2016). Die Preisvergabe erfolgt hingegen in der Regel nur an einen oder einige wenige Sieger. Die starke Limitierung der Anzahl führt zu besonders deutlichen Herausstellen der Preisträger gegenüber Nicht-Ausgezeichneten (Frey und Neckermann, 2006). Preise können nach der Ausrichtung auf Produkte oder das Gesamtunternehmen oder nach dem Themenbezug, z.B. Nachhaltigkeit, unterschieden werden; sie werden denjenigen verliehen, die die Vergabekriterien besser als die Mitwettbewerber erfüllen (Gebhardt, 2017). Insofern können, die in der Inhaltsanalyse in Kapitel 4 berücksichtigten Formen der Exzellenzkommunikation in unterschiedlich hohem Maße Exzellenz bezeugen: Prämierungen vor Zertifizierungen, Zertifizierungen vor Selbstberichten (Gebhardt, 2016).

### 3 Situation und Herausforderungen der Milch- und Fleischwirtschaft in Deutschland

Die milch- und fleischverarbeitende Industrie stellen jeweils eine Stufe in der Wertschöpfungskette der Milch- und die Fleischbranche dar. Die milchverarbeitende Industrie (M)

ist das Bindeglied zwischen Milcherzeugung und Handel (Statistisches Bundesamt, 2008). Die Wertschöpfungskette Fleisch verläuft mit der Schlachtung über eine weitere Stufe. Hier gibt es hochspezialisierte Fleischverarbeitungsbetriebe, die das von Schlachthöfen oder Zerlegungsbetrieben zerlegte Fleisch weiterverarbeiten, oft kleine Metzgereien, sowie Schlachtunternehmen, die das Fleisch selbst weiterverarbeiten. Seit einiger Zeit ist auch der Lebensmittelhandel in der Fleischverarbeitung (F) tätig (Uffelman, 2010).

Die Struktur der beiden Branchen und deren wirtschaftliche Situation beschreiben BMEL (2017) sowie die jeweiligen Branchenverbände (BVDF, 2017; MIV, 2018) für das Jahr 2016 folgendermaßen:

- *Umsatz:* Mit einem Umsatz von insgesamt 22,68 Mrd. Euro in der milch- und 21,03 Mrd. Euro in der fleischverarbeitenden Industrie gehören beide zu den größten Segmenten der deutschen Ernährungswirtschaft.
- *Anzahl der Betriebe:* Es gibt in Deutschland fast doppelt so viele fleischverarbeitende Betriebe (2.369) als milchverarbeitende Betriebe (1.235). Die meisten Betriebe liegen in Süddeutschland (M: 49 %, F: 44 %) mit den Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg.
- *Betriebsgrößenstruktur:* Sowohl M als auch F sind klein- und mittelständisch geprägt. In M sind die meisten Betriebe in der Größenklasse 100 bis 249 Beschäftigte. In F beschäftigen fast 60 % der Betriebe weniger als 50 Mitarbeiter. Besonders ist auch die genossenschaftlich organisierte Struktur von M; rund zwei Drittel der in Deutschland produzierten Milch werden hier verarbeitet (DRV, 2017).
- *Beschäftigte:* In M sind 40.576 Menschen beschäftigt, in F 61.607<sup>2</sup>. Das Entgeltniveau<sup>3</sup> in M ist mit 28,35 € pro Stunde überdurchschnittlich zum produzierenden Ernährungsgewerbe insgesamt (21,19 € pro Stunde); in F fällt das durchschnittliche Entgelt geringer aus (16,38 € pro Stunde).
- *Produktion:* Mit einer Milchproduktion von rund 32,7 Mio. t im Jahr 2016 liegt Deutschland im europaweiten Vergleich an der Spitze und belegt auch in der Fleischproduktion vordere Plätze. Im Jahr 2016 wurden 5,6 Mio. t Schweinefleisch, 1,5 Mio. t Geflügelfleisch und 1,1 Mio. t Rindfleisch erzeugt. Der Bio-Anteil ist im Verhältnis zur Gesamtproduktion der Produkte tierischen Ursprungs gering, vor allem von Bio-Fleisch.
- *Absatzwege:* Etwa die Hälfte der Milchproduktion und die Hälfte des in Deutschland produzierten Flei-

2 Als Beschäftigte im Sinne des Statistischen Bundesamtes (BMEL, 2017) werden alle im Betrieb tätigen Personen gezählt, darunter z.B. Inhaber, Teilzeitarbeiter, Saisonarbeiter oder Auszubildende, nicht jedoch Leiharbeiter. Es handelt sich nicht um die Vollzeitäquivalente von Arbeitnehmern.

3 Die erfassten Entgelte im Sinne des Statistischen Bundesamtes (BMEL, 2017) entsprechen der Bruttolohn- und -gehaltsumme. Dies ist die Bruttosumme der Bar- und Sachbezüge der tätigen Personen, ohne Pflichtanteile des Arbeitgebers zur Sozialversicherung und Vergütungen, die als Spesenersatz anzusehen sind.

sches gehen in den Export. Von den im Land verbleibenden Molkereiprodukten werden knapp 80 % über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) abgesetzt, in F sind dies 57 % des Fleisches und der Fleischprodukte, zum Großteil über Discounter (Heinen, 2015).

- *Konsum:* Der Konsum von Frischmilcherzeugnissen stagniert in den letzten Jahren und liegt im Jahr 2016 bei 90 kg pro Person. Alleine der Käsekonsum (gelbe Linie) ist gestiegen, der Verbrauch in der weißen Linie, z.B. Sahneerzeugnisse und Butter, ist zurückgegangen. Der Fleischkonsum in Deutschland ist insgesamt rückläufig und sank in der Zeit von 1991 bis 2016 von 64 kg auf 60 kg pro Kopf. Diesen Rückgang betrifft vor allem Schweinefleisch, mit einem noch höchsten Pro-Kopf-Konsum (2016: 36,2 kg). Einen leichten Zuwachs verzeichnen Geflügel-, Rind- und Kalbfleisch.

Nachhaltigkeit gewinnt sowohl in M als auch in F an Bedeutung und stellt beide Branchen vor ähnliche Herausforderungen. Im Fokus der Nachhaltigkeitsdiskussion steht die Tierhaltung, die als wesentlicher Verursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Treiber des Klimawandels gilt; außerdem werden hohe Ressourcenverbräuche von Wasser und Energie in den nachgelagerten Stufen beider Branchen festgestellt (Heinen, 2015; Flint et al., 2016). Der Umgang mit den Mitarbeitern, deren Entlohnung und rechtliche Stellung als Beschäftigte über Werkverträge oder Leiharbeiter werden in F besonders kritisch gesehen. Faire Erzeugerpreise sind Herausforderungen in M (Schattke, 2013). In F wird bisher nur vereinzelt, meist von großen Unternehmen, Nachhaltigkeitsaktivitäten umgesetzt. In M wird vermehrt nach branchenweiten Lösungen gesucht (Flint et al., 2016).

Der eigene Internetauftritt zählt zu den am häufigsten genutzten Instrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen, um ihre Zielgruppe wirkungsvoll zu erreichen (Gebhardt und Fülle, 2018), auch in der Ernährungswirtschaft (Gebhardt, 2016). Als Leuchttürme heben sich dabei nur sehr wenige Unternehmen der Ernährungswirtschaft hervor, dies ergab eine Analyse von insgesamt 68 Internetseiten der Ernährungswirtschaft (ZNU, 2013). Das Gesamtniveau der Kommunikation, beispielsweise über Zertifizierungen (ISO 9001, 50001 und 14001) und in Form von Nachhaltigkeitsberichten wird demnach als gering bewertet. In besonderem Maße wird dies für die Fleischwirtschaft festgehalten, deren Kommunikationsleistung insgesamt weit unter dem Durchschnitt liege. Die milchproduzierende und -verarbeitende Industrie schneidet auf einem niedrigen Niveau durchschnittlich ab – etwas stärker ist ihre Kommunikation über Zertifizierungen (ZNU, 2013). Nachhaltigkeitsberichte werden in der Ernährungswirtschaft generell seltener als in anderen Wirtschaftszweigen veröffentlicht, stellen Rottwilm und Theuvsen (2016) fest. Potenziale einer umfangreicheren Nachhaltigkeitskommunikation in der Ernährungswirtschaft bestehen (ebenso Veer und Teitscheid, 2010; ZNU, 2013).

Die Unternehmensgröße wird als ausschlaggebender Faktor der Kommunikation identifiziert: Große Unternehmen, mit 1.000 oder mehr Mitarbeitern, kommunizieren

deutlich häufiger – auch über Nachhaltigkeit – als kleinere Unternehmen (ZNU, 2013). Die Unternehmensgröße geht einher mit entsprechender Wirtschaftsleistung sowie verfügbaren Zeit- und Humanressourcen. Außerdem scheint die Nähe zum Endverbraucher Einfluss auf die Unternehmenskommunikation zu nehmen: Je stärker die Unternehmenstätigkeit auf den Endverbraucher ausgerichtet ist, desto häufiger und vielfältiger kommunizieren Unternehmen (Rottwilm und Theuvsen, 2016; Gebhardt und Fülle, 2018). Als ursächlich gilt auch das ökologische und soziale Interesse und Engagement von Unternehmen auf ihrer Kommunikation über Nachhaltigkeit. Negative Erfahrungen mit „Greenwashing“ und die Sorge damit in Verbindung gebracht zu werden bzw. Aussagen nicht belegen zu können, lassen vor allem kleine und mittlere Unternehmen zögern (Brugger, 2010). Dies gilt auch für Unternehmen der Bio-Branche (Gebhardt und Wischmann, 2017). Außerdem scheinen kulturelle Aspekte miteinzufließen: In Deutschland stellt man sich selbst ungern als Vorbild oder „Bester“ in den Vordergrund (Wischmann, 2017; Gebhardt und Fülle, 2018).

#### 4 Methodik und Beschreibung der Stichprobe

Die empirischen Ergebnisse dieses Beitrags basieren auf der Analyse der Internetpräsenz von 201 milch- (M) und 978 fleischverarbeitenden (F) Betrieben in ausgewählten Bundesländern. Die Auswahl der insgesamt 1.179 Unternehmen erfolgte im Herbst 2017 anhand der Liste der Verordnung (EG) Nr. 853/2004 „Verordnung über Meldepflichten über Marktordnungswaren“ (MarktOW MeldV) als ein für den Handel mit Lebensmitteln tierischen Ursprungs in Deutschland zugelassener Betrieb. Nicht berücksichtigt wurden Unternehmen, die Produkte zum Direktverzehr bzw. zur Selbstvermarktung erzeugen. Zudem wurden nur Unternehmen mit eigener Homepage betrachtet. Die Inhaltsanalyse umfasst unternehmensbezogene Merkmale (Bundesland, Unternehmensgröße, Operationsgebiet, Produktionsverfahren) sowie Darstellungen über Nachhaltigkeit (Internetseite; Nachhaltigkeitsbericht), Zertifizierungen (ISO 9001; ISO 50001; ISO 14001; EMAS; Bio) und Prämierungen (Produktpreise; betriebsbezogene Preise; Nachhaltigkeitspreise). Diese Darstellungen können Exzellenz abbilden (vgl. Kapitel 2). Sie wurden entsprechend ihrem Vorhandensein auf der Internetseite erfasst (1=vorhanden; 0=nicht vorhanden). Die Summe aus diesen zehn möglichen Darstellungselementen ergibt je Unternehmen deren „Wert der Exzellenz-Kommunikation“ (kurz: W-EK). Dieser Wert zeigt den Umfang und die Vielfalt der Exzellenzkommunikation von Unternehmen (EK) in den untersuchten Größen, unabhängig einer Überprüfung der zugrundeliegenden Unternehmensleistung (EP). Im Minimum können 0 Punkte und im Maximum 10 Punkte erreicht werden. Welchen Einfluss unternehmensbezogene Merkmale auf den Exzellenz-Wert (W-EK) haben, wird mittels linearer Regression in SPSS 25 geschätzt. Die Stichprobe ist in Tabelle 1 anhand unternehmensbezogener Merkmale für M und F beschrieben.

Fast die Hälfte der betrachteten Unternehmen (48 %) stammt aus Bayern und Baden-Württemberg (Süddeutschland). Es überwiegen kleine Unternehmen, vor allem in F (M: 50 %; F: 80 %). Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Unternehmenssitz besteht nicht (Chi-Square  $p=0,046$ ). Auffallend sind in M ein höherer Anteil an großen Unternehmen mit über 249 Mitarbeitern (M: 22 %; F: 4 %) sowie deren starke internationale Ausrichtung (M: 32%; F: 2%); 31 sind reine Bio-Betriebe (M: 15%; F: 2%), weitere 55 produzieren gemischt sowohl Bio als auch konventionelle Milchprodukte (M: 27 %; F: 7 %). Reine Bio-Betriebe sind in beiden Teilsegmenten vor allem kleine Unternehmen (M: 87 %; F: 84 %). Charakterisierend für F sind neben den vielen kleinen Betrieben (F: 80 %; M: 50

%), deren kleinräumiges Operationsgebiet (F: 70 %; M: 15 %) und eine überwiegend ausschließlich konventionelle Produktion (F: 91 %; M: 57 %).

## 5 Ergebnisse

In Tabelle 2 werden die deskriptiven Ergebnisse zur Exzellenz-Kommunikation insgesamt (W-EK) im Branchenvergleich von M und F gegenübergestellt. Tabelle 3 beschreibt die dem W-EK zugrundeliegenden zehn möglichen Darstellungselemente von Exzellenz, unterteilt in die Teilbereiche Nachhaltigkeitskommunikation, Zertifizierung und Prämierung sowie im Branchenvergleich.

Tabelle 1: Deskriptive Statistik der unternehmensbezogenen Merkmale der Milch- und Fleischverarbeitung

Variable		Gesamt	Nach Teilsegmenten	
			Milch (M)	Fleisch (F)
Unternehmenssitz	Süddeutschland (BW, BY)	560 (48 %)	95 (47 %)	465 (48 %)
	Restdeutschland	619 (52 %)	106 (53 %)	513 (52 %)
Unternehmensgröße	< 50 Beschäftigte (klein)	819 (70 %)	100 (50 %)	786 (80%)
	50-249 Beschäftigte (mittel)	174 (15 %)	57 (28 %)	154 (16%)
	> 249 Beschäftigte (groß)	82 (7 %)	44 (22 %)	38 (4%)
Operationsgebiet	Regional	699 (59 %)	30 (15 %)	684 (70 %)
	National	204 (17 %)	44 (22 %)	187 (19 %)
	Europa	50 (4 %)	29 (14 %)	21 (2 %)
	International	86 (7 %)	64 (32 %)	22 (2 %)
	Keine Angaben	95 (8 %)	31 (15 %)	64 (7 %)
Produktionsverfahren	Rein konventionell (KON)	999 (85 %)	115 (57 %)	884 (91 %)
	Gemischt (BIO + KON)	126 (11 %)	55 (27 %)	71 (7 %)
	Rein Bio (BIO)	54 (4 %)	31 (15 %)	23 (2 %)
Stichprobengröße		1.179	201	978

Quelle: Eigene Erhebung, 2017.

Tabelle 2: Deskriptive Statistik des gesamten Werts der Exzellenzkommunikation (W-EK) in der Milch- und Fleischverarbeitung

	Gesamt	Nach Teilsegmenten		
		Milch (M)	Fleisch (F)	Sign.
Mittelwert (MW)	1,05	2,45	0,76	<b>0,000</b>
Standardabweichung (STD)	1,560	2,151	1,225	
min-max (0-10)	0-9	0-9	0-8	
W-EK0 = 0 Elemente	597 (51 %)	42 (21 %)	555 (57 %)	
W-EK1 = 1 Element	301 (26 %)	40 (20 %)	261 (27 %)	
W-EK8 = 8 Elemente	7 (0,6 %)	3 (2 %)	4 (0,4 %)	
W-EK9 = 9 Elemente	3 (0,3 %)	3 (2 %)	0 (0 %)	
W-EK10 = 10 Elemente	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	
Legende: Absolute Häufigkeitsangaben (relative); W-EK – Wert der Exzellenzkommunikation: Additiver Wert der 10 möglichen Darstellungselemente aus Tabelle 3; Sign.: Chi-Square, Signifikanzniveau <0,01 fett.				

Quelle: Eigene Erhebung, 2017.

**Tabelle 3: Überblick und deskriptive Statistik der zehn Darstellungselemente des Werts der Exzellenzkommunikation (W-EK) in der Milch- und Fleischverarbeitung**

Teilbereiche	Elemente der Exzellenzkommunikation		Gesamt	Nach Teilsegmenten		
				Milch (M)	Fleisch (F)	Sign.
Nachhaltigkeitskommunikation	1	Nachhaltigkeit auf Internetseite (I)	197 (17 %)	100 (50 %)	97 (10 %)	<b>0,000</b>
	2	Nachhaltigkeitsberichte (NHB)	30 (3 %)	23 (11 %)	7 (1 %)	<b>0,000</b>
Zertifizierung	3	ISO 9001 oder andere (Qualitätsmanagement)	222 (19 %)	94 (46 %)	128 (13 %)	<b>0,000</b>
	4	ISO 50001 (Energiemanagement)	54 (5 %)	36 (18 %)	18 (2 %)	<b>0,000</b>
	5	ISO 14001 (Umweltmanagement)	27 (2 %)	17 (9 %)	10 (1 %)	<b>0,000</b>
	6	EMAS	10 (1 %)	8 (4 %)	2 (0,2 %)	<b>0,000</b>
	7	Bio	180 (15 %)	86 (43 %)	94 (9 %)	<b>0,000</b>
Prämierung	8	Produktpreise (PA)	392 (33 %)	77 (38 %)	315 (32 %)	0,095
	9	Sonstige betriebliche Preise (SBA)	103 (9 %)	37 (18 %)	66 (7 %)	<b>0,000</b>
	10	Nachhaltigkeitspreise (NHA)	21 (2 %)	14 (7 %)	7 (1 %)	<b>0,000</b>

Legende: Absolute Häufigkeitsangaben (relative); Sign.: Chi-Square, Signifikanzniveau <0,01 fett.

Quelle: Eigene Erhebung, 2017.

Insgesamt bleiben 51 Prozent der untersuchten Internetseiten ohne jegliche Exzellenz-Darstellung, vor allem trifft dies für F zu (M: 21 %; F: 57 %). M kommuniziert zudem vielfältiger (Mittelwert M: 2,45 Elemente; F: 0,76 Elemente) ( $p < 0,01$ ). Den höchst möglichen Exzellenz-Wert (W-EK10) erreicht kein Unternehmen (M: min-max 0-9; F: min-max 0-8). Drei milchverarbeitende Unternehmen (2 %) berichten über neun der zehn genannten Elemente, ebenso viele berichten über acht Elemente und 42 (21 %) berichten über keines. F verfehlt die beiden Höchststufen (W-EK9 und W-EK10); vier fleischverarbeitenden Unternehmen (0,4 %) berichten über acht Elemente, die meisten über kein einziges Element (57 %). Im Top3-Level (W-EK10 bis W-EK8) ist bei einer absoluten Betrachtung die Besetzung sehr gering (M: 6 Unternehmen; F: 4), dies gilt für beide Branchen gleichermaßen.

Bezogen auf einzelne Darstellungselemente zeigen die Ergebnisse in Tabelle 3 folgendes: Über Nachhaltigkeitsaspekte kommuniziert die Hälfte von M auf ihrer Homepage, Nachhaltigkeitsberichte (NHB) werden selten veröffentlicht (11 %). F informiert deutlich seltener über Nachhaltigkeitsaktivitäten auf deren Internetseite (10 %) als M und in Form von nicht-finanziellen Berichten (hier NHB) fast gar nicht (1 %). Unter den betrachteten Managementsystemen und Zertifizierungen hat das Qualitätsmanagement eine hohe Bedeutung, vor allem für M (M: 46 %; F: 13 %). Produkt-, Unternehmens- und Nachhaltigkeitspreise, die von dritter Seite – in der Regel – an nur einige wenige Unternehmen verliehen werden, können sichtbare Beweise überdurchschnittlicher Leistungsqualität sein (Gebhardt, 2016). Die Unternehmen beider hier betrachteten Branchen präsentieren vor allem Produktpreise (M: 38%; F: 32%), wie den DLG-Bundesehrenpreis oder die DLG-Auszeichnung für langjährige Produktqualität. In F sind Produktpreise sogar das mit Abstand am häufigsten

kommunizierte Element unter allen 10 betrachteten Darstellungsmöglichkeiten von Exzellenz. Nachhaltigkeitspreise sind in beiden Branchen bisher kaum zu finden (M: 7 %; F: 1 %). Beispielsweise wurde der Deutsche Nachhaltigkeitspreis, der jährlich branchenunabhängig vergeben wird und damit alle Unternehmen in Deutschland zur Teilnahme einlädt, bisher an drei Molkereien verliehen und noch nie an F. Ein Zusammenhang zwischen selbstberichteter Nachhaltigkeitskommunikation, Zertifizierungen und Prämierungen besteht in beiden Branchen (vgl. Tabelle 4). Vor allem in M gilt, wenn generell über Nachhaltigkeit kommuniziert wird, dann werden mehr unterschiedliche Zertifizierungen und insbesondere mehr unterschiedliche Prämierungen ausgewiesen. Dieser Zusammenhang gilt auch für F, in Bezug auf Prämierungen insgesamt jedoch deutlich schwächer. Mit Blick auf alle einzelnen Darstellungselemente ist auch folgendes auffallend: Der höchste signifikante Zusammenhang besteht zwischen Nachhaltigkeitsbericht (NHB) und Nachhaltigkeitspreis (NHA) (M: 0,577; F: 0,424;  $p < 0,01$ ). In Gebhardt (2016) und Gebhardt und Wischmann (2017) konnte gezeigt werden, dass nach der Veröffentlichung eines NHB sehr häufig eine oder mehrere Prämierungen folgen, ein NHB quasi den „Auftakt“ für die Auszeichnung mit einem NHA gibt.

Von welchen unternehmensbezogenen Faktoren die beschriebene Exzellenzkommunikation von Unternehmen abhängt, ist in Tabelle 5 dargestellt. Es wurden eine Gesamtschätzung sowie getrennte Regressionen durchgeführt, da Wirkungsunterschiede der unternehmensbezogenen Faktoren auf die verschiedenen Formen der Exzellenzkommunikation vermutet werden. Die Regressionsmodelle erfolgen für den gesamten Wert der Exzellenzkommunikation (W-EK) mit zehn Elementen (Modell 1) sowie getrennt nach

Tabelle 4: Zusammenhang von Nachhaltigkeitskommunikation, Zertifizierung und Prämierung

			Zertifizierung	Prämierung
Gesamt		NH-Kommunikation	,554**	,291**
		Zertifizierung		,272**
Nach Teilsegmenten	Milch (M)	NH-Kommunikation	,464**	,501**
		Zertifizierung		,329**
	Fleisch (F)	NH-Kommunikation	,466**	,207**
		Zertifizierung		,232**

Legende: NH-Nachhaltigkeit; Spearman-Rho \*\*. Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Erhebung, 2017.

Tabelle 5: Schätzungen des Einflusses von unternehmensbezogenen Faktoren auf Exzellenzkommunikation

Variable	W-EK (Modell 1)		NH-Komm. (Modell 2a)		Zertifizierung (Modell 2b)		Prämierung (Modell 2c)	
	Coef	p-Wert	Coef	p-Wert	Coef	p-Wert	Coef	p-Wert
Konstante	4,620	0,000	1,216	0,000	2,253	0,000	1,150	0,000
Dummy Süddeutschland 1)	0,08	0,542	-0,005	0,836	0,017	0,591	0,030	0,452
Dummy kleine Unternehmen 2)	-1,737	<b>0,000</b>	-0,371	<b>0,000</b>	-0,843	<b>0,000</b>	-0,523	<b>0,000</b>
Dummy mittlere Unternehmen 2)	-1,169	<b>0,000</b>	-0,298	<b>0,000</b>	-0,615	<b>0,000</b>	-0,256	0,013
Dummy regional agierende Unternehmen 3)	-1,095	<b>0,000</b>	-0,424	<b>0,000</b>	-0,388	<b>0,000</b>	-0,283	0,014
Dummy national agierende Unternehmen 3)	-0,816	<b>0,000</b>	-0,384	<b>0,000</b>	-0,280	<b>0,001</b>	-0,151	0,188
Dummy europaweit agierende Unternehmen 3)	-0,646	<b>0,001</b>	-0,185	<b>0,004</b>	-0,163	0,063	-0,297	0,010
Dummy konventionelle Unternehmen 4)	-1,462	<b>0,000</b>	-0,386	<b>0,007</b>	-1,009	<b>0,000</b>	-0,068	0,563
Dummy gemischte Unternehmen 4)	0,031	0,894	-0,205	0,065	0,228	0,028	0,008	0,952
Dummy milchverarbeitende Unternehmen 5)	0,080	0,595	0,090	0,836	0,121	0,070	-0,132	0,132
R Square	0,516		0,384		0,651		0,111	
Korrigiertes R Square	0,511		0,379		0,648		0,103	
F-Wert	121,737		71,406		213,706		14,206	

Legende: NH-Komm: Nachhaltigkeitskommunikation; Coef: Koeffizienten; p-Wert: Signifikanzniveau <0,01 fett; Referenzgrößen sind 1) Unternehmen in Restdeutschland 2) große Unternehmen 3) internationale Unternehmen 4) Bio-Betriebe 5) Fleischverarbeitende Unternehmen

Quelle: Eigene Erhebung, 2017.

Nachhaltigkeitskommunikation mit zwei Elementen (Modell 2a), Zertifizierung mit fünf Elementen (Modell 2b) und Prämierung mit drei Elementen (Modell 2c). Aus diesem Zusammenhang können Einflussfaktoren unterschiedlicher Intensität abgeleitet werden, mit der Branchenzugehörigkeit als interne, intervenierende Variable. Insgesamt ist festzuhalten: Die Unternehmensgröße – damit einhergehend das Operationsgebiet – ist von zentraler Bedeutung für die Exzellenzkommunikation; auch die Bio-Produktion spielt eine positive Rolle.

Im Einzelnen verdeutlichen die Ergebnisse:

- Je kleiner ein Unternehmen ist, desto weniger wird über Exzellenz kommuniziert, dies gilt für W-EK und

ebenso für die Teilbereiche Nachhaltigkeitskommunikation, Zertifizierungen und Prämierungen. Der Umkehrschluss – je größer das Unternehmen, desto mehr Exzellenzkommunikation – gilt ebenso, nicht signifikant jedoch für Prämierungen.

- Je weitreichender das Operationsgebiet eines Unternehmens ausgerichtet ist, desto mehr kommuniziert es über Exzellenz, dies gilt für W-EK und ebenso für die Teilbereiche Nachhaltigkeitskommunikation und Zertifizierungen.
- Unternehmen mit ausschließlicher Bio-Produktion kommunizieren mehr über Exzellenz als solche mit rein konventioneller Produktion, dies gilt für W-EK



und ebenso für die Teilbereiche Nachhaltigkeitskommunikation und Zertifizierungen.

- Kein signifikanter Unterschied hingegen besteht für die Branche, wenn für die Branchenstruktur über Unternehmensgröße, Reichweite des Operationsgebiets sowie Produktionsverfahren kontrolliert wird. Ebenfalls besteht kein signifikanter Unterschied für den Raumbezug der Unternehmensansiedlung.

## 6 Conclusio

Exzellenz sowie die Kommunikation darüber ist vor dem Hintergrund eines zunehmenden Konkurrenzdrucks von besonderer Bedeutung, um als Unternehmen der Ernährungswirtschaft am Markt erfolgreich bestehen zu können (Gebhardt et al., 2019a). Wie sich die Exzellenzkommunikation in den beiden größten Segmenten in Deutschland, der Milchverarbeitung (M) und der Fleischverarbeitung (F), darstellt und wovon dies abhängt, sind die beiden zentralen Fragen dieses Beitrags. In beiden Branchen werden erhebliche Konzentrationsprozesse beobachtet. Beide Branchen sind letztlich klein- und mittelständisch geprägt. Auffallend in F sind jedoch zahlenmäßig deutlich mehr Unternehmen, ein erheblich größerer Anteil kleiner und kleinräumig agierender Unternehmen sowie ein schlechteres Image, das auf unattraktive Arbeitsbedingungen und eine geringe Kommunikationsleistung der Branche zurückgeführt wird. Demgegenüber wird für M eine stärkere Konzentration unter den zehn führenden Molkereien beobachtet. Rottwilm und Theuvsen (2016) halten außerdem für M eine vielfältigere Kommunikation fest, die zunehmend Nachhaltigkeit und Tierwohl als gesellschaftlich relevante Themen aufgreift (vgl. Kapitel 2 und 3). Diese Unterschiede bestätigen die vorliegenden Ergebnisse mit Fokus auf die Kommunikation von Exzellenz und der expliziten Berücksichtigung von Nachhaltigkeit, Zertifizierungen und Prämierungen (vgl. Kapitel 4 und 5). Die Inhaltsanalyse von 1.179 Internetseiten zeigt: Ein erheblich höherer Teil von M berichtet über Nachhaltigkeitsaktivitäten und mehrere Zertifizierungen, die sie von dritter Seite erhalten haben – insbesondere aus dem Qualitätsmanagement – als F. Dies gilt auch für unternehmensbezogene Prämierungen, die Spitzenleistungen in betrieblichen Prozesse und Nachhaltigkeitsaktivitäten hervorheben können. Produktpreise hingegen, die meist die sensorische Produktqualität beurteilen, können beide Branchen anteilmäßig in ähnlichem – relativ hohem – Umfang vorweisen. Absolut betrachtet dreht sich dieses Bild: Zahlenmäßig sind vor allem F Gewinner von Produktprämierungen und betrieblichen Auszeichnungen, gleiches gilt jedoch nicht für Nachhaltigkeitspreise (NHA). Die Sorge vor dem Verdacht von „Greenwashing“ (Brugger, 2010), eine tatsächlich noch zu geringe Exzellenz-Performance (EP) in den kritischen Bereichen Nachhaltigkeit, Tierwohl und Arbeitsbedingungen, ein befürchteter zu hoher Zeit- und Personalaufwand oder die fehlende Kenntnis über geeignete Wettbewerbe, können Gründe für die Zurückhaltung der Teilnahme an einem NHA

sein. Dies wird vor allem von kleinen und mittelgroßen Unternehmen berichtet (Gebhardt und Fülle, 2017), die in den betrachteten Branchen, insbesondere F, zahlenmäßig dominieren. Es kumulieren dabei in beiden Branchen insgesamt einige wenige – meist große – Unternehmen immer mehr Prämierungen, die sich damit immer weiter als Spitzenreiter aufmerksam stark hervorheben können.

Zentrale Einflussgröße der Exzellenzkommunikation stellt die Unternehmensgröße dar: Je größer ein Unternehmen, desto mehr wird über Nachhaltigkeit kommuniziert; desto vielfältiger und häufiger sind Zertifizierungen zu finden. Einen Zusammenhang von Unternehmensgröße und Unternehmenserfolg konnte in anderen Studien beschrieben werden (vgl. Kapitel 2 und 3), und ist nun auch für die Exzellenzkommunikation in M und F zutreffend (vgl. Kapitel 4). Der Einfluss der Unternehmensgröße gilt jedoch nicht uneingeschränkt für Prämierungen. Vor allem Produktpreise sind für kleinere und mittlere Unternehmen der Fleischverarbeitung eine einfache Möglichkeit ihre Exzellenz darzustellen. Damit nimmt die Branche mit ihrer Besonderheit in der Unternehmensgröße indirekt Einfluss auf die Exzellenzkommunikation. Aufgrund der Vielzahl, dem einfachen Zugang und der daher fast beliebig erscheinenden Verleihung, stehen Unternehmen Produktprämierungen eher kritisch gegenüber; über deren Erhalt sie dennoch gerne Verbrauchern berichten, wie Gebhardt et al. (2019a) anhand von Experteninterviews in M festhalten. Ein Produktpreis hebt oftmals das den Verbrauchern wichtigste Attribute im Lebensmitteleinkauf, den Geschmack (Gebhardt et al., 2019b), hervor. Viele kleine Betriebe der Milchbranche suchen als Bio-Betriebe Nischen, in denen sie herausragen können. Gleiches ist in der Fleischverarbeitung (noch) nicht beobachtbar (vgl. Kapitel 2; BMEL, 2017). Herausfordernd für die vielen kleinen Unternehmen beider Branchen bleibt, dass die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit als bisher empfohlene Differenzierungsstrategie nun von den Großen ihrer Branchen besetzt wird und diese dafür zunehmend – wie bereits für die Qualität ihrer Produkte – prämiert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Exzellenz eine veränderliche Größe ist, die vom permanenten Verbesserungsprozess in den Unternehmen, dem Nachziehen der Mitbewerber und den Ansprüchen der Gesellschaft im Wandel der Zeit aufgehoben werden kann. Es bleibt eine begrenzte Zeit, sich mit exzellenten Produkten oder Unternehmensaktivitäten zu positionieren. Die Innovationsfähigkeit ist daher nicht nur eine zentrale, sondern eine dauerhafte Herausforderung in der Ernährungswirtschaft, gleich welcher Branche, ebenso wie die herausragende Kommunikation darüber.

## Literatur

- Albersmeier, F, Spiller, A. und Jäckel, K. (2008) Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft. Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. *Zeitschrift für Management*, 3, 363-383.
- Arens, L., Diemel, M. und Theuvsen, L. (2011) Transparenz in der Fleischerzeugung – Wahrnehmung durch den Ver-

- braucher am Point of Sale. *Yearbook of Socioeconomics in Agriculture*, 4, 189-216.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2017) Milchbericht 2017. URL: <https://www.bmel.de/> (12.10.2017).
- Böhm, J., Albersmeier, F., Spiller, A. und Zühlsdorf, A. (2009) Kommunikation mit der Öffentlichkeit – mehr als Krisen-PR. In: Böhm, J. et al. (Hrsg.) *Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit*. Lohmar/Köln: Josef Eul, 3-16.
- Brugger, F. (2010) *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Brunner, F. und Wagner, K. (2011) *Taschenbuch Qualitätsmanagement. Leitfaden für Studium und Praxis*. Hanser: Wien.
- BVDF (Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie) (2017) Geschäftsbericht 2016/2017. URL: [https://www.bvdf.de/aktuell/geschaeftsbericht\\_2016\\_17/](https://www.bvdf.de/aktuell/geschaeftsbericht_2016_17/) (20.09.2017).
- Colville, I., Watermann, R. und Weick, K. (1999) Organizing and The Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice. *Organization*, 6, 1, 129-148.
- Dahlgaard-Park, S. und Dahlgaard, J. (2006) In Search of Excellence – Past, Present and Future. In: Schnauber, H. (Hrsg.) *Kreativ und konsequent*. München: Carl Hanser Verlag, 57-84.
- DNP (Deutscher Nachhaltigkeitspreis) (o.J.) Unser Anspruch und unsere Ziele. URL: <https://www.nachhaltigkeitspreis.de> (04.10.2018).
- DRV (Deutscher Raiffeisenverband) (2017) *Milchgenossenschaften*. URL: <http://www.raiffeisen.de/> (13.10.2017).
- Econsense (2012) *Mehr Transparenz, mehr Effizienz, mehr Wirkung. Chancen und Herausforderungen von Nachhaltigkeitsratings und -rankings*. Econsense-Diskussionsbeitrag. Berlin.
- Flint, L., Kuhnert, H., Laggner, B., Lassen, B., Nieberg, H. und Stroh, R. (2016) *Prozess nachhaltiger Milcherzeugung – Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmoduls zur Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitskriterien auf milchviehhaltenden Betrieben*. Thünen Working Paper 54. Braunschweig.
- Frey, B. und Neckermann, S. (2006) Auszeichnungen. Ein vernachlässigter Anreiz. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 7, 2, 271-284.
- Gebhardt, B. (2017) *Fairness und Nachhaltigkeitsawards. Herausforderungen und Ansätze für die Entwicklung von Vergabekriterien*. DOI: 10.13140/RG.2.2.29024.33283 (24.05.2019).
- Gebhardt, B. (2016) *Ausgezeichnet! Nachhaltigkeitspreise für Unternehmen der deutschen Ernährungswirtschaft*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Gebhardt, B. und Fülle, J. (2018) *Bedeutung von Nachhaltigkeitswettbewerben für Unternehmen in Deutschland*. URL: <https://www.uni-hohenheim.de/> (24.05.2019).
- Gebhardt, B., Deixler, I., Wißmann, I., Jungmair, J. und Pöchtrager, S. (2019a) *Exzellenz in der österreichischen und deutschen Molkereibranche – ein Vergleich. Die Bodenkultur – Journal of Land Management, Food and Environment* (under review).
- Gebhardt, B., Mikulasch, K. und Müssig, D. (2019b) *Der Gesundheitswert veganer Lebensmittel zwischen Verbraucheranspruch und Werbeversprechen*. In: Rückert-John, J. und Kröger, M. (Hrsg.) *Fleisch*. Baden-Baden: Nomos, 371-399.
- Gebhardt, B. und Wischmann, I. (2017) *Bedeutung von Nachhaltigkeitsawards in der Bio-Branche am Beispiel der Milchverarbeitenden Industrie*. In: Wolfrum, S. et al. (Hrsg.) *Ökologischen Landbau weiterdenken. Verantwortung übernehmen, Vertrauen stärken*. Berlin: Dr. Köster, 674-677.
- Hahn, R. und Lülfs, R. (2014) Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 123, 3, 401-420.
- Heinen, S. (2015) *Corporate Social Responsibility. Analyse der Relevanz und Determinanten am Beispiel der Wertschöpfungskette Schweinefleisch*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Huck-Sandhu, S. (2011) *Corporate Social Responsibility und internationale Public Relations*. In: Raupp, J.; Jaromilek, S. und Schultz, F. (Hrsg.) *Handbuch CSR*. Wiesbaden: VS Verlag, 205-228.
- Imhof, K. (2009) *Exzellenz im Krieg der Märkte*. In: Surdez, M. und Suter, C. (Hrsg.) *Die Besten – Auf dem Gipfel der Exzellenz*. Zürich: Seismo, 4-8.
- Kuckertz, A., Hinderer, S. und Röhm, P. (2019) *Entrepreneurship and entrepreneurial opportunities in the food value chain*. *Science of Food*, 3, 6, 1-5.
- Linnenbaum, F. (2002) *Team Excellence - effizient und verständlich. Praxisrelevantes Wissen in 24 Schritten*. Braunschweig und Wiesbaden: Vieweg.
- Mast, C. (2013) *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. Konstanz und München: UVK
- MIV (Milchindustrie-Verband) (2018) *Geschäftsbericht 2017/18*. URL: <https://milchindustrie.de/> (18.10.2018).
- Peters, T. und Watermann, R. (1982) *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Profile Books.
- Rottwilm, I. und Theuvsen, L. (2016) *Nachhaltigkeitskommunikation in der Ernährungswirtschaft*. In: Willers, C. (Hrsg.) *CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain*. Berlin und Heidelberg: Springer, 119-137.
- Sass, J. (2014) *Analyse und Optimierung von Kommunikationsstrukturen: Audits und Exzellenzmodelle*. In: Zerfaß, A. und Piwinger, M. (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1063-1076.
- Schattke, H. (2013) *Nachhaltige Fleischwirtschaft. Unternehmensstrategische und kommunikationspolitische Herausforderungen und Perspektiven*. Marburg: Metropolis.
- Schenker-Wicki, A. (2013) *Exzellenz: Institutionelle Konzepte*. In: *Österreichischer Wissenschaftsrat (Hrsg.) Exzellenz in der Wissenschaft – Österreich im internationalen*

- len Vergleich. Wien, 13-29.
- Schiefer, J. und Hartmann, M. (2007) Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie – Analyse und Bewertung. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.) Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrarwirtschaft, Bd. 22, 11-45.
- Schmidpeter, R. (2016) CSR als strategischer Ansatz der Organisationsentwicklung. In: Schram, B. und Schmidpeter, R. (Hrsg.) CSR und Organisationsentwicklung. Berlin: Springer Gabler, 89-100.
- Schmitz, G. (2005) Betriebsvergleich der Fleischwarenindustrie. Bonn: BVDF.
- Spiller, A. und Nitzko, S. (2014) Verbraucherverständnis von Transparenz. Göttingen.
- Statista (2017) Werbeausgaben für Milchprodukte der weißen und gelben Linie in Deutschland in den Jahren 2007-2016. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/388557/umfrage/werbeausgaben-fuer-milchprodukte-gelbe-linie/> (17.12.2017).
- Statistisches Bundesamt (2008) Klassifikation der Wirtschaftszweige. URL: <https://www.destatis.de/> (09.10.2017).
- Strandskov, J. (1999) Sources of competitive advantage and business performance in the European meat processing industry. MAPP Working Paper, 63. Aarhus.
- Uffelman, W. (2010) Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Fleischwirtschaft – Einflussgrößen, Potenziale und strategische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Veer, B. und Teitscheid, P. (2010) Wie nachhaltig sind Molkereien? Deutsche Molkerei Zeitung, 21, 20-24.
- Voeth, M. und Herbst, U. (2013) Marketing-Management. Grundlagen, Konzeption und Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wienert, M. (2007) Integrierte Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen. Dissertation an der Universität München. München.
- Winkelmann, T. (2004) Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation an der Universität München. München.
- Wischmann, I. (2017) Corporate Excellence – Bedeutung und Einordnung von Awards am Beispiel der Milchverarbeitenden Industrie in Deutschland. Masterarbeit an der Universität Hohenheim. Stuttgart.
- ZNU (Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung) (2013) Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation – Wo steht die Lebensmittelwirtschaft? URL: <http://mehrwert-nachhaltigkeit.de/> (07.08.2014).

