

Im Streit um die Nutztierhaltung: Gesellschaftsorientierte Kommunikationsstrategien für die Agrar- und Ernährungswirtschaft

Conflicts about Livestock Farming: Societal-oriented Communication Strategies for the Agri-Food Industry

Winnie Isabel Sonntag, Manuel Ermann, Achim Spiller und Marie von Meyer-Höfer
Georg-August-Universität Göttingen

Zusammenfassung

Landwirte sowie Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft werden beim Thema Nutztierhaltung mit vielseitiger werdenden gesellschaftlichen Anforderungen konfrontiert. Dabei spielen u.a. Umwelt- und Klimaschutzbedenken eine Rolle, insbesondere werden aber die Lebensbedingungen der Tiere kritisiert. Neben den inhaltlichen Fragen, wie sich Tierhaltungssysteme weiterentwickeln sollten und wie dies finanziert werden kann, lassen sich unterschiedliche kommunikative Ebenen der Diskussion beobachten. Bisher wurde kaum systematisch erforscht, welche Kommunikationsstrategien unter welchen Umständen erfolgreich sein können. Diese Forschungslücke wird in einem konzeptionellen Beitrag aufgegriffen. Es werden Kommunikationsstrategien aus der Literatur in neuer Form systematisiert und anhand von Praxisbeispielen aus der Agrar- und Ernährungswirtschaft illustriert und diskutiert. Der Beitrag bietet der Praxis Hilfestellung bei der Auswahl, Anwendung und Bewertung gesellschaftsorientierter Kommunikationsstrategien. Dazu gehört eine stärkere Berücksichtigung von dialogorientierten Kommunikationsprozessen, die Elemente des Vertrauensmarketings und von Wertediskursen vereinen.

Schlüsselwörter

Public Relations; Landwirtschaft; Vertrauen; Nachhaltigkeit; Innovation

Abstract

Farmers as well as the agricultural and food industry are confronted with increasingly diverse social requirements regarding livestock farming. In this context, there are environmental and climate protection concerns, but especially the living conditions of the animals are criticized. In addition to the questions of how animal husbandry systems should be devel-

oped and how this can be financed, different communicative levels of discussion can be observed. So far, there has been little systematic research concerning the question which communication strategies might be successful. This research gap is addressed in this conceptual paper. Communication strategies from the literature are systematized in a new conceptual way and are illustrated and discussed using practical examples from the agricultural and food industry. Furthermore, practical support is given to choose, apply and evaluate socially oriented communication strategies. This includes a stronger consideration of dialogue-oriented communication processes that combine elements of trust marketing and value discourses.

Key Words

public relations; agriculture; trust; sustainability; innovation

1 Einleitung

Die Nutztierhaltung ist u.a. gekennzeichnet durch wachsende Betriebsgrößen, hohe Kapitalintensität, ganzjährige Stallhaltung, Züchtungsfortschritte sowie steigende Tierleistungen und gewinnen weltweit an Bedeutung (DAWKINS, 2017). Tierhalter sowie Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft, die diese Form der Tierhaltung vertreten, werden mit einer Reihe gesellschaftlicher Anforderungen konfrontiert. Neben Umwelt- und Klimaschutzbedenken werden vor allem die Lebensbedingungen der Tiere kritisiert (ROVERS et al., 2019; RUST, 2019; SCHAFT und BROSIG, 2020). Diese Debatte betrifft Deutschland, aber auch eine Reihe anderer Länder, insbesondere in Nordwesteuropa.

Aktuelle Studien weisen auf einen Wertewandel in der Gesellschaft bezüglich einer sich verändernden

Mensch-Tier-Beziehung hin. Dies hat zur Folge, dass derzeitige Haltungssysteme, landwirtschaftliche Strukturen und der Umgang mit Nutztieren in Frage gestellt werden und schleichend an Akzeptanz verlieren (DEUTSCHER ETHIKRAT, 2020; HÖLKER et al., 2019; SPILLER et al., 2015; VANHONACKER und VERBEKE, 2014; ZANDER et al., 2013). Zwar wird in der deutschen Bevölkerung die landwirtschaftliche Nutzung von Tieren und der Konsum von Fleisch überwiegend als vertretbar angesehen. Allerdings wird zunehmend erwartet, dass den Tieren im Gegenzug ein, ihren natürlichen Bedürfnissen entsprechendes, „gutes Leben“ ermöglicht wird, was auch den Transport und die Schlachtung miteinschließt (LUY, 2018; SPOONER et al., 2014). Diesem Gedanken eines „fairen Deals“ mit den Tieren wird derzeit aus Sicht vieler Beobachter nicht hinreichend entsprochen, was zu Legitimationsproblemen der Nutztierhaltung führt (BUSCH et al., 2013; FREY und PIRSCHER, 2018; GOODMAN und CHECK, 2002; LUY, 2018; SANDØE et al., 2016; SCHWALM, 2007; VANHONACKER und VERBEKE, 2014). Die Agrar- und Ernährungswirtschaft hat zunächst eher zögerlich auf die gesellschaftlichen Sorgen und Bedenken bezüglich des Wohls landwirtschaftlicher Nutztiere reagiert (BÖHM et al., 2010; MIELE et al., 2011; VANHONACKER et al., 2012; VANHONACKER und VERBEKE, 2014).

Neben der inhaltlichen Frage, wie sich Nutztierhaltungssysteme weitentwickeln sollten, lässt sich eine zunehmend polarisierte kommunikative Ebene beobachten. So konkurrieren seit 2010 Jahr für Jahr die unterschiedlichen Demonstrationzüge „Wir haben es statt!“ vs. „Wir machen Euch satt!“ in Berlin um Teilnehmerzahl, Lautstärke und Resonanz (BUSCH et al., 2013; SCHULZE et al., 2008; ZANDER et al., 2013). Die „Land schafft Verbindung“-Initiative, entstanden zur Jahreswende 2019/2020, ist ein viel beachteter weiterer Versuch, Aufmerksamkeit und einen Dialog mit der Gesellschaft zu „erzwingen“ (BRÜMMER, 2020). Ähnliche Proteste und Streiks der Landwirte lassen sich mittlerweile europaweit, so zum Beispiel auch in den Niederlanden und Frankreich, beobachten (VAN DER PLOEG, 2020). Diese Beispiele deuten an, welche Dynamik die Debatte mittlerweile erreicht hat.

Die Diskussion um die Nachhaltigkeit der Agrarwirtschaft im Allgemeinen und die um die Nutztierhaltung im Besonderen adressieren komplexe gesellschaftliche Fragestellungen, die eine Vielzahl unterschiedlicher Subthemen und divergierende Interessen beinhalten (FERNANDES et al., 2019; JANNSEN et al., 2016). Aufgrund der vielfältigen Verstrickungen

von ökonomischen, psychologischen und soziologischen Ursache-Wirkungsbeziehungen auf unterschiedlichen Politikebenen handelt es sich um ein klassisches „wicked problem“, ein sogenanntes „vertracktes“ Problem, was eine lineare Problemlösung erschwert (FERNANDES et al., 2019).

Wicked problems lassen sich in der Regel nicht einfach durch die gängigen politischen oder technischen top-down-Verfahren lösen, da es an Klarheit und Konsens fehlt (FERNANDES et al., 2019). Um mit wicked problems umgehen zu können, ist ein ausgewogener, gut auf die jeweiligen Anspruchsgruppen und Perspektiven angepasster Ansatz nötig (FERNANDES et al., 2019; HEAD, 2008).

Für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Nutztierhaltung hin zu einer wieder stärker gesellschaftlich akzeptierten Branche ist es vor dem beschriebenen Hintergrund wichtig, die zur Verfügung stehenden Kommunikationsstrategien zielgerichtet und der jeweiligen Situation entsprechend auszuwählen, da wicked problems meist nicht gelöst, sondern angemessen adressiert und „gemanaged“ werden müssen.

Es ist in den Kommunikationswissenschaften relativ unstrittig, dass für die gesellschaftliche Akzeptanz von Nutztierhaltungssystemen eine intensive Kommunikationsarbeit nötig ist. Erstaunlich wenig untersucht ist aber, welche Kommunikationsstrategien unter welchen Umständen erfolgreich sein können. Der vorliegende Beitrag greift diese Forschungslücke auf. Dazu werden bisher genutzte Kommunikationsstrategien der Agrar- und Ernährungswirtschaft vorgestellt und systematisiert.

Diese Systematisierung steht im Vordergrund des Beitrags und ist neu für die agrarwissenschaftliche Kommunikationsforschung, wird aber auch in der allgemeinen Forschung zur Wirtschaftskommunikation u.W. so bisher nicht thematisiert. Im Anschluss an die konzeptionelle Systematisierung werden die Strategien in einer ausführlichen Diskussion einer vorläufigen Bewertung unterzogen. Da der bisherige Stand der Forschung zu akzeptanzbezogenen Kommunikationsstrategien der Agrar- und Ernährungswirtschaft, wie bereits erwähnt, insgesamt recht unbefriedigend ist, sind abschließend nur vorsichtige Schlussfolgerungen möglich. Der Beitrag empfiehlt daher eine Reihe von Forschungsdesiderata. Zu diesen gehört unter anderem die stärkere Untersuchung von dialogorientierten Kommunikationsprozessen, die adaptive, partizipatorische und transdisziplinäre Elemente vereinen, um dem wicked-problem-Charakter des Themas gerecht zu werden (FERNANDES et al., 2019; HEAD und XIANG, 2016; XIANG, 2013).

Der Beitrag richtet sich insbesondere an landwirtschaftliche Betriebe, Unternehmen der vor- und nachgelagerten Bereiche, Verbände, NGOs (Nichtregierungsorganisationen) sowie Politiker, um ihnen eine Hilfestellung bei der Auswahl, Anwendung und Bewertung gesellschaftsorientierter Kommunikationsstrategien im Sinne einer zukunftsfähigen Nutztierhaltung zu geben. Er versucht zugleich, neuere Konzepte der Public-Relations-Forschung für die Agrarökonomie nutzbar zu machen. Über die Nutztierhaltung hinaus kann der Beitrag auch Anregungen für vergleichbar strittige Kommunikationsfelder, wie die Diskussion um GVO (Gentechnisch veränderte Organismen) oder um Pflanzenschutzmittel, geben.

2 Kommunikationsstrategien in gesellschaftlichen Diskursen

Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist ein Teilgebiet der Public Relations. Sie erfolgt marktorientiert, wenn absatzwirtschaftliche Ziele im Vordergrund stehen. Sie kann aber auch übergreifend Fragen der gesellschaftlichen Akzeptanz von z.B. Technologien, Produktionsformen oder Produkten betreffen, was im Folgenden als gesellschaftsorientierte Kommunikation bezeichnet wird.

Die Frage nach geeigneten gesellschaftsorientierten Kommunikationsstrategien im öffentlichen Diskurs über die Nutztierhaltung wurde in den Agrarwissenschaften, aber auch darüber hinaus, bislang kaum umfassend bearbeitet. Daher werden in diesem Beitrag verschiedene Strategien der gesellschaftsorientierten Kommunikation präsentiert, wie sie in verschiedenen Teilgebieten der Kommunikationsforschung entwickelt wurden. Dabei orientieren wir uns an Ansätzen aus dem Krisenmanagement, der Image Restoration, dem Change-Management, der Public Relations, des Stakeholder-Managements und der Corporate Social Responsibility (CSR). Auf dieser Basis wird dann in Kapitel 3 eine eigene Systematisierung der Strategien entwickelt und am Beispiel der Diskussion um die Nutztierhaltung erprobt.

Eine erste grundlegende Unterteilung von gesellschaftsorientierten Kommunikationsstrategien kann im Hinblick auf den Zeitpunkt bzw. die Gründe für die Kommunikation vorgenommen werden: Unternehmen können reaktiv aufgrund von kritischen Ereignissen, wie zum Beispiel im Krisenfall, tätig werden oder aktiv (eigeninitiativ), bspw. als Teil einer Nachhaltigkeitsinitiative, kommunizieren. SMITH (2013) führt als eine erste reaktive Kommunikationsstrategie,

auch wenn sie als solche nicht gleich erkennbar ist, das Schweigen an. Dieses kann zum einen strategischer Natur sein, da sich eine beschuldigte Organisation zwar der Problematik bewusst ist, jedoch hofft, dass die Kritik nach einiger Zeit wieder abebbt. Zum anderen kann das Schweigen aufgrund von Ignoranz erfolgen, wenn eine Organisation ein Problem nicht rechtzeitig wahrnimmt oder sich zu Unrecht kritisiert fühlt. SMITH (2013) benennt darüber hinaus Leugnen, Attackieren, Rechtfertigen sowie Bedauern und Entschuldigen als mögliche Strategien im Falle einer Krise. Auch KIM et al. (2009) betonen die Bedeutung von Entschuldigen und Leugnen in der Krisenkommunikation. Eine spezielle Form des Leugnens ist nach BENOIT (1997) „Shifting-the-Blame“, wobei die Schuld in einer kritischen Situation einem „Sündenbock“ zugeschoben wird (vgl. COOMBS, 2007).

In seiner „Image Restoration Theory“ weist BENOIT (1997) zudem auf die Kommunikationsstrategie „Attack-the-Accuser“ hin, die innerhalb der reaktiven Ansätze stärker offensiven Charakter hat. Im Rahmen der „Attack-the-Accuser-Strategie“ versucht eine Organisation durch einen direkten Angriff auf ihre Kritiker deren Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zu untergraben. Je nachdem, wer als „Angreifer“ identifiziert wird (z.B. NGOs oder Journalisten), können hier unterschiedliche Varianten unterschieden werden.

Unter aktiven Kommunikationsstrategien führt SMITH (2013) unter anderem Publicity auf. GRUNIG und HUNT (1984) ordnen Publicity in ihrem viel beachteten Public-Relations-Modell in die erste von insgesamt vier Stufen ein. Ziel ist hierbei das Generieren von Aufmerksamkeit für die eigene Position, wobei das Wahrheitsprinzip nicht unbedingt erfüllt sein muss. Es handelt sich eher um Unternehmenswerbung, die für die gesellschaftsorientierte Kommunikation keine wesentliche Rolle spielt. Die zweite Stufe ist das Vermitteln von Informationen. Hier ist es für die Glaubwürdigkeit des Kommunikators unabdingbar, dass das Wahrheitsprinzip erfüllt wird. Die ersten beiden Stufen des Modells werden von GRUNIG und HUNT (1984) als asymmetrische Kommunikationsformen („Ein-Weg-Kommunikation“) zusammengefasst, da eine Organisation lediglich Informationen nach außen vermittelt, jedoch nicht erkennbar auf externe Botschaften reagiert. Für die gesellschaftsorientierte Kommunikation steht die Informationspolitik („Aufklärungsstrategie“) im Vordergrund, d.h. die Vermittlung von Informationen in der Gesellschaft zur Gewinnung von Akzeptanz.

Eine weitere Strategie der aktiven, aber asymmetrischen Kommunikation kann unter dem Begriff des

„Impression-Managements“ zusammengefasst werden: Impression-Management beschreibt Inszenierungsstrategien zur Selbstdarstellung. BENOIT (1997) führt spezifisch für das Impression-Management in der Krisenkommunikation das „Bolstering“ an, eine Form der öffentlichen Selbstdarstellung mit Bezug auf positive Leistungen eines Unternehmens in der Vergangenheit. Auch COOMBS (2007) benennt diese Strategie in seiner Arbeit zu Krisenkommunikation. Beim „Bolstering“ betont eine in der Kritik stehende Organisation ihre guten Taten und versucht damit, die Anstößigkeit eines aktuellen Vorfalls zu reduzieren (BENOIT, 1997).

Das Framing ist ein in der politischen Kommunikationsforschung populäres Konzept, das den Effekt von unterschiedlicher Deutung von Ereignissen oder Themen beschreibt (ENTMANN, 1993). Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit versuchen Organisationen, den öffentlichen Blickwinkel auf eine Debatte zu verändern, was auch als Frame-Building bezeichnet wird (MORRIS et al., 2016; SCHEUFELE, 1999). Existieren bereits etablierte Medienframes, dann kann die Öffentlichkeitsarbeit auch versuchen, ein neues Deutungsmuster anstelle der in den Medien dominierenden Storylines zu etablieren.

Die dritte und vierte Stufe im Modell von GRUNIG und HUNT (1984) beinhalten Formen der „Zwei-Wege-Kommunikation“. Auf der dritten Stufe steht die „asymmetrische Kommunikation“ – hier versucht eine Organisation durch Transparenz (SCHNACKENBERG und TOMLINSON, 2016) oder Einbindung einer „Trusted-Third-Party“ (REGAN et al., 2014) Glaubwürdigkeit bei ihren Stakeholdern zu erlangen. Die Organisation nutzt dabei die Möglichkeit, ein Feedback der Rezipienten auf die zuvor ausgesendeten Informationen zu erhalten, passt jedoch ihre Produktionsverfahren nicht entsprechend an, sondern versucht, die Öffentlichkeit von ihrer Position zu überzeugen.

Anders verhält es sich auf der vierten Stufe des PR-Modells nach GRUNIG und HUNT (1984). Ziel ist hier der konstruktive Austausch in Form eines Dialogs. Die Organisation kommuniziert dabei die Bereitschaft, auf Forderungen ihrer Kritiker einzugehen und Ergebnisse eines konstruktiven Dialogprozesses umzusetzen.

Neben Typologien aus der PR-Forschung liefern auch Ansätze des strategischen Managements Hinweise auf mögliche Kommunikationsstrategien. OLIVER (1991) zeigt in ihrer grundlegenden Arbeit ein Spektrum von Handlungsmustern als Reaktion auf externen Druck auf, das von Manipulationsstrategien auf der einen bis hin zu Einwilligung und Umsetzung auf der anderen Seite reicht. Dazwischen liegen Vermei-

dungs- und Fluchtkonzepte sowie Widerstandsstrategien und Verhandlungs- und Kompromisslösungen. Diese Einteilung weist einige Ähnlichkeiten mit den kommunikationswissenschaftlichen Konzepten auf. Forscher aus dem Bereich Corporate Social Responsibility betonen verstärkt die Erfolgchancen aktiver Strategievarianten. Besondere Beachtung hat hier das „Shared-Value-Konzept“ von PORTER und KRAMER (2011) gefunden. Die beiden Autoren betonen die Möglichkeiten einer Organisation, durch innovative Produkte oder Prozesse, welche den Wertvorstellungen und Ansprüchen von Verbrauchern besser entsprechen, einerseits eine höhere Wertschöpfung zu generieren und andererseits Konflikte aufzulösen.

Die skizzierten unterschiedlichen Kommunikationsansätze der verschiedenen Forschungsfelder werden im Folgenden in einer zusammenfassenden Typologie für die Agrarwissenschaften eingeordnet.

3 Methodisches Vorgehen zur Systematisierung möglicher Kommunikationsstrategien

In diesem konzeptionell angelegten Beitrag werden die zuvor skizzierten Kommunikationsstrategien weiter systematisiert und anhand von Praxisbeispielen aus der Agrar- und Ernährungswirtschaft illustriert und diskutiert. Der Transfer der theoretischen Strategien auf die Nutztierhaltung wurde unterstützt durch eine Recherche von Internetseiten, PR-Initiativen sowie Zeitungs- und Online-Artikeln.

In Tabelle 1 wird daher auf Basis der in Kapitel 2 vorgestellten Kommunikationsstrategien eine umfassende eigene Systematik der Kommunikationsstrategien in der Agrar- und Ernährungswirtschaft abgeleitet. Es handelt sich dabei um eine heuristische Typologie, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit versucht, die derzeit wesentlichen Kommunikationsansätze der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu erfassen und später vor dem Hintergrund der Akzeptanzfindungsmöglichkeiten für die Nutztierhaltung zu diskutieren. In wissenschaftstheoretischer Hinsicht geht es um ein erstes bescheidenes Forschungsziel: Beschreiben und Systematisieren mittels einer Typologie. Diese Aufgabe ist späteren Forschungsarbeiten, die Kausalitäten untersuchen, vorgelagert.

Zentrales Unterscheidungskriterium der folgenden Typologie ist die in Spalte 1 aufgeführte Unterteilung in reaktive bzw. aktive Strategien (SMITH, 2013). Diese Unterscheidung greift auf, ob Akteure in ihrer

Kommunikation auf externe Anlässe antworten (reaktiv) oder ob sie auf Basis eigener Ziele selbst die Kommunikation starten. Innerhalb der reaktiven Ansätze lässt sich dann weiter differenzieren in passive oder offensive Vorgehensweisen. Passive Kommunikationsvarianten dienen der Verteidigung der eigenen Position durch den Versuch, das Thema vom eigenen Unternehmen zu lösen; offensive Varianten greifen den „Gegner“ in der Debatte an nach dem Motto: „Angriff ist die beste Verteidigung“. Aktive Strategien werden in Anlehnung an das Kommunikationskonzept von GRUNIG und HUNT (1984) weiter unterteilt nach der Symmetrie der Kommunikation in asymmetrische versus dialogische Ansätze. Innerhalb dieser vier grundsätzlichen, in Spalte 1 aufgeführten Strategieoptionen werden dann auf Basis der Literatur weitere Unterteilungen vorgenommen, die im Folgenden ausgeführt werden und die sich an den in der Kommunikationsforschung diskutierten Varianten orientieren (s.u.). Dabei wird zwischen den in den zusammenfassenden Zeilen dargestellten Strategietypen (z.B. Aussitzen/Low-Profiling) und möglichen Sub-Strategien (z.B. Schweigen bzw. Ignorieren) unterschieden. Die skizzierten Kommunikationsstrategien unterscheiden sich grundsätzlich darin, wie groß die Bereitschaft ist, das eigene (Kommunikations-) Verhalten zu verändern. Diese Bereitschaft nimmt innerhalb der Tabelle von oben nach unten zu.

In Tabelle 1 werden diese Strategien dann weiter im Hinblick auf ihre jeweiligen Basisannahmen, wesentliche Kommunikationsziele, damit verbundene Botschaften und Maßnahmenswerpunkte (Instrumente) charakterisiert. Für die in Tabelle 1a (Strategien 1a-2b) und 1b (Strategien 3a-4b) aufgezeigten Kommunikationsstrategien lassen sich jeweils prägnante Beispiele in verschiedenen aktuellen Auseinandersetzungen zwischen gesellschaftlichen Gruppen und der Agrar- und Ernährungswirtschaft finden. Die folgende Darstellung greift – wie einleitend beschrieben – das Beispiel der Debatte um die Nutztierhaltung auf. Durch diese exemplarische Unterfütterung soll die Plausibilität der Typologie aufgezeigt werden.

1 Reaktiv-passive Kommunikationsstrategien

1a. Aussitzen/Low Profiling: Aussitzen bzw. „den Ball flach halten“/Low Profiling umfasst zwei Optionen: Die Variante der Ignoranz beruht auf der Annahme eines als gering wahrgenommenen Problemdrucks. Es wird davon ausgegangen, dass die Kritik an der Nutztierhaltung lediglich von kleinen Gruppen vorgenommen wird und nicht von der Mehrheit der Gesellschaft; der Wunsch nach günstigem Fleisch überwiege

demnach, sodass man das Thema nicht beachten muss. Ein Ignorieren des Diskurses über Tierschutz konnte in der Frühphase der Diskussion bis in die 2000er-Jahre bei landwirtschaftlichen Interessensverbänden beobachtet werden. Erst in jüngerer Zeit betreiben diese verstärkt Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel der Akzeptanzsteigerung. Strategisches Schweigen als zweite Variante sieht das Problem, setzt aber als Prämisse voraus, dass ein kritisiertes und medial präsent Thema früher oder später wieder an öffentlichem Interesse verlieren wird, mithin einem Themenlebenszyklus unterliegt (HOWELL und MILLER, 2006). Entsprechend wird hier versucht, die Themenrelevanz durch Nichtbeachtung und das Reduzieren von Angriffspunkten systematisch zu verringern, etwa indem Ställe vor der Gesellschaft abgeschottet werden (SCHULZE et al., 2018). Das strategische Schweigen war insbesondere während der BSE-Krise Anfang der 2000er-Jahre zu beobachten. Seinerzeit hatte sich die Fleischwirtschaft in Deutschland weitgehend aus der Öffentlichkeit zurückgezogen und bspw. Journalisten keinen Zugang zu Schlachthöfen gestattet (HOHL und WOLFSCHMIDT, 2006; REHAAG und WASKOW, 2006).

1b. Leugnen/Denial: Die Strategie der Problemverleugnung geht davon aus, dass gar keine Krise vorliegt oder dass es andere Verantwortlichkeiten gibt, es sich also um Falschinformationen handelt oder ein Problem als „Fake News“ dargestellt werden soll. In der Debatte um Nutztierhaltung wird von Branchenvertretern häufig hervorgehoben, dass Nutztierhaltungssysteme in Deutschland auf höchstem Niveau seien (vgl. SCHULZE FÖCKING, 2013) und daher kein Handlungsbedarf bestehe. Einzelne Negativbeispiele werden als „schwarze Schafe“ und als nicht repräsentativ für die Branche eingeordnet. Als zweite Untergruppe gehört das Benennen eines Sündenbocks zur Strategie des Leugnens (COOMBS, 2007). Dabei wird von der Agrar- und Ernährungswirtschaft z.B. impliziert, dass andere Akteure, wie bspw. der Lebensmitteleinzelhandel (LEH), durch das Ausüben wirtschaftlichen Drucks ursächlich für einzelne Problemlagen sind (vgl. PROPLANTA.DE, 2016). Besondere Relevanz nimmt hier also das ökonomische Sachzwangargument ein, das auf den allgemein hohen wirtschaftlichen Druck und die damit verbundenen geringen Margen für Tierhalter verweist. Bei einer Anhebung der Tierschutzstandards wird ein rasantes „Höfesterben“ in Deutschland prognostiziert (bspw. DEUTSCHE PRESSEAGENTUR, 2015), sodass ein Mehr an Tierschutz letztlich zu einem Mehr an Betriebsaufgaben sowie Importen führt und damit Regulierungsziele verfehlt würden.

Tab. 1a. Mögliche Kommunikationsstrategien im gesellschaftlichen Diskurs über die Nutztierhaltung

	Sub-Strategie	Basisannahmen der Kommunikation	Ziel	Kernbotschaft	Maßnahmenswerpunkte
1. Reaktiv-passiv	Strategie 1a. Aussitzen/Low Profiling				
	Ignorieren	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt nur geringe Probleme in der Nutztierhaltung Nutztierhaltung wird lediglich von kleinen elitären Gruppen kritisiert 	Status quo erhalten, eigene Themen im gesellschaftlichen Diskurs setzen	Selbstvertrauen ausstrahlen	Kritik ignorieren, Stellenwert der Nutztierhaltung innerhalb der Landwirtschaft betonen
	Schweigen	<ul style="list-style-type: none"> Das Thema Nutztierhaltung unterliegt einem Themenlebenszyklus und verliert auch wieder an Bedeutung Derzeit negative Grundstimmung gegenüber der Branche, daher jetzt wenig Chancen zur Beeinflussung der Gesellschaft 	Durch Schweigen keine Angriffsfläche bieten, Themenrelevanz verringern	Schweigen und abwarten	Ställe und Schlachthöfe abschotten, Interviewanfragen ablehnen, „abtauchen“
	Strategie 1b. Leugnen/Denial				
	Problem abstreiten	<ul style="list-style-type: none"> Keine flächendeckenden Probleme in der Nutztierhaltung Probleme gibt es lediglich vereinzelt bei „schwarzen Schafen“ 	Eigene Reputation schützen	Fehlende Verantwortung darlegen, ggf. einzelne „schwarze Schafe“ benennen	Krisenkommunikation, Gegendarstellungen, rechtliche Maßnahmen, Unterstützer mobilisieren
Schuld anderen zuweisen (Shifting-the-Blame)	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaft kennt den wirtschaftlichen Druck auf Tierhalter nicht, Kosteneffizienz ist essenziell, um am Markt bestehen zu können Mehr Tierschutz würde zu Betriebsaufgaben und verstärkten Importen führen Lösungsbeiträge können eher aus den verbrauchernahen Stufen der Wertschöpfungskette kommen 	In der Gesellschaft Verständnis für Handlungszwänge von Nutztierhaltern wecken, Tierhalter als Opfer präsentieren	Preispolitik des LEH kritisieren	Niedrigpreise und ökonomische Sachzwänge betonen und LEH als „Sündenbock“ darstellen	
2. Reaktiv-offensiv	Strategie 2a. Gegenangriff/Attack-the-Accuser				
	Medienschelte	<ul style="list-style-type: none"> Uninformierte (fachfremde, politisch einseitige) Journalisten berichten verzerrt über die moderne Nutztierhaltung Bei neutraler Berichterstattung würde die Nutztierhaltung in ihrer aktuellen Form akzeptiert 	Deutungshoheit der Medien verringern, Berichterstattungen durch gezielte Gegeninformationen verändern	Journalisten sind politisch motiviert und schlecht über Nutztierhaltung informiert („Lügenpresse“, „Fake-News“, „post-faktisch“)	Presserechtliche Maßnahmen, Gegenangriffe auf Medien und einzelne Journalisten
	NGO-Bashing	<ul style="list-style-type: none"> NGOs verbreiten Negativ-Schlagzeilen, sind aber an einer Problemlösung nicht interessiert, da dies ihr „Geschäftsmodell“ schwächen würde 	Legitimation von NGOs verringern	NGOs als Spendenmaximierer angreifen	Rechtliche Maßnahmen, mediale Angriffe
	Verbraucher-schelte	<ul style="list-style-type: none"> Verbraucher wollen nur günstige Produkte Ausgeprägte Consumer-Citizen-Gap Bewusstmachung dieser Widersprüche steigert Akzeptanz 	Ansprüche der Verbraucher reduzieren und ihre Anforderungen an Nutztierhalter als unrealistisch deklarieren	Vermeintliche „Schizophrenie“ der Verbraucher verdeutlichen	Mit klassischer PR, insbesondere durch Publicity, „Geiz-ist-Geil“-Mentalität der Verbraucher anklagen
	Strategie 2b. Selbst-Kasteiung/Mortification				
Entschuldigung	<ul style="list-style-type: none"> In der Vergangenheit wurden Fehler gemacht Fehler zugeben und Missstände anerkennen hilft, in Verbindung mit öffentlicher Entschuldigung, Vertrauen zurückzugewinnen 	Missstände beseitigen, jedoch keine flächendeckenden Änderungen der Haltungssysteme	Kritik annehmen und sich entschuldigen, Integrität, Benevolenz und Engagement zeigen	Missstände umgehend beseitigen, (personelle) Konsequenzen ziehen, begleitendes Reputationsmanagement	

Fortsetzung der Tabelle

Tab. 1b. Mögliche Kommunikationsstrategien im gesellschaftlichen Diskurs über die Nutztierhaltung

	Strategie	Basisannahmen	Ziel	Botschaft	Maßnahmenswerpunkt
3. Aktiv- asymmetrisch	Strategie 3a. Informationsstrategie/Information Strategy				
	Aufklärung durch Fakten	<ul style="list-style-type: none"> Eine entfremdete Gesellschaft ist nicht ausreichend über Landwirtschaft informiert (Informationsdefizit-Hypothese) Mehr Wissen über moderne Nutztierhaltung verbessert die öffentliche Einstellung ihr gegenüber 	Gesellschaft über Fortschritte und Sachverhalte in der Nutztierhaltung aufklären	Wissensvermittlung und Aufklärung über Nutztierhaltung	Informationskampagnen durch Internetseiten, Flyer, Broschüren, Road-Shows, YouTube-Videos etc.
	Strategie 3b. Inszenierende Selbstdarstellung/Impression-Management				
	Herausheben der eigenen Stärke („Bolstering“)	<ul style="list-style-type: none"> Die Nutztierhaltung in Deutschland gehört zu den modernsten und effizientesten weltweit Produkte sind günstig und von hoher Qualität 	Status quo erhalten	Deutlich machen, wie gut die moderne Nutztierhaltung ist	Reputationsmanagement, PR-Kampagnen, Unterstützer mobilisieren
3. Aktiv- asymmetrisch	Strategie 3c. Rahmung/Framing				
	Öffentlichen Blickwinkel verändern („Framing“)	<ul style="list-style-type: none"> Akzeptanzproblem beruht auf problematischen medialen Deutungsmustern, die der Tierhaltung allein ökonomische Ziele unterstellen Bekämpfung des Welthungers und Vermeidung von Landnutzungswandel bedürfen hoher Produktivität durch intensive Formen der Nutztierhaltung 	Effizienzstrategie der Branche durch gezieltes Framing als mediales Deutungsmuster etablieren	Vorteile von Effizienz in den Vordergrund stellen (Hungerbekämpfung, Vermeidung von ILUC- (Indirect Land Use Change) Effekten)	Klassische PR, um eine stärkere Gewichtung des Produktivitätsziels gegenüber Tierschutz zu erreichen
	Strategie 4a. Vertrauensbildende Maßnahmen/Building Trust				
4. Aktiv- dialogisch	Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> Derzeit hohes Misstrauen gegenüber dem Sektor Transparenz als Grundvoraussetzung von Vertrauen in der Mediengesellschaft 	Vertrauen zurückgewinnen, „Vertrauenspuffer“ für Krisenzeiten aufbauen	Tierhalter haben nichts zu verbergen, ihnen kann vertraut werden	Nachhaltigkeitsberichte, Tag des offenen Hofes, Webcams und Besucherfenster in Ställen
	Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Personen oder Organisationen sowie positive Kommunikation führt zu Vertrauensaufbau (Vertrauenstransfer) 	„Halo-Effekt“ vertrauenswürdiger Testimonials oder NGOs für Branche nutzen	Moderne Haltungssysteme werden durch einen Fürsprecher validiert	Trusted Third Parties einbinden, Medienkampagnen, Labelling
	Strategie 4b. Wertekommunikation/ Communicating Values				
	Symmetrische Kommunikation (Dialog)	<ul style="list-style-type: none"> Tierschutz ist ein wertgetriebenes Thema Nur im Dialog können gemeinsame Werte mit der Gesellschaft entdeckt und Veränderungen angestoßen werden 	Neue Lösungen für ethische Konfliktsituationen entwickeln und dadurch Vertrauen gewinnen	Probleme anerkennen, Verbesserungsabsichten kommunizieren	Beziehungsmanagement, Dialogverfahren (Runde Tische, Beiräte, Mediation, Zukunftswerkstätten etc.)

Quelle: Eigene Darstellung

Würde die Gesellschaft das Dilemma hiesiger Tierhalter erkennen, würde sie sich mit ihnen solidarisieren – so die These der Befürworter dieser Kommunikationsstrategie.

2 Reaktiv-offensive Kommunikationsstrategien

2a. Gegenangriff/Attack-the-Accuser: Bei dieser Strategie werden die Probleme nicht gänzlich geleugnet, allerdings wird die Legitimität der Kritiker angegriffen, um das Problemausmaß zu relativieren. Zur Gegenangriffsstrategie lassen sich derzeit relativ viele Beispiele aus der Land- und Ernährungswirtschaft finden, die zumeist einer der folgenden drei Varianten zugeordnet werden können: Medienschelte versucht, besonders kritische Medienorgane oder Journalisten unter Druck zu setzen. So hat bspw. der Deutsche Bauernverband im November 2014 auf einen landwirtschaftskritischen Bericht in „DIE ZEIT“ (vgl. BIERMANN et al., 2014) mit einer Anrufung des Presserates reagiert. Journalisten werden vonseiten der Branche oftmals als unwissend, diffamierend und verantwortungslos bezeichnet (GROSSARTH, 2016a). Eine zweite, häufig verwendete rhetorische Formel ist die Infragestellung der Legitimität von NGOs mit Verweis auf ihre fehlende demokratische Grundlage und ihre Ausrichtung auf Spendengewinnung („NGO-Bashing“). Ein bekanntes Beispiel für die dritte Variante, Verbraucherschelte, ist der offene Brief der Kunstfigur „Bauer Willi“ (KREMER-SCHILLINGS, 2015). In diesem betont der Landwirt das fehlende landwirtschaftliche Fachwissen vieler Verbraucher sowie die Differenz zwischen deren Kaufverhalten und den Ansprüchen als Bürger an die moderne Nutztierhaltung (Consumer-Citizen-Gap, HARVEY und HUBBARD, 2013).

2b. Selbst-Kasteiung/Mortification: Gerade in der Krisenkommunikationsforschung wird häufig für eine frühzeitige Entschuldigung plädiert, bei der Missstände anerkannt und Fehler zugegeben werden (KIM et al., 2009). Allerdings kann ein Schuldeingeständnis auch weitreichende negative Auswirkungen auf die Reputation haben (COOMBS und HOLLADAY, 2008). Dieses sollte daher stets mit einer ehrlichen Entschuldigung einhergehen, möglichst durch eine Person mit hoher wahrgenommener Integrität, sodass guter Wille (Benevolenz) und Engagement mit kommuniziert werden. Dadurch besteht die Chance, Vertrauen externer Stakeholder zurückzugewinnen. Ein eindrucksvolles Beispiel für diese Kommunikationsstrategie aus der Ernährungswirtschaft ist die öffentliche Entschuldigung des Geschäftsführers von „Burger King“, Andreas Bork, für Hygienemängel in der Lebensmit-

telzubereitung und Verstöße gegen das Arbeitsschutzgesetz in einigen Restaurants der Fastfood-Kette (vgl. APP, 2014). Die Missstände bei „Burger King“ wurden umgehend beseitigt, Verträge mit medial-kritisierten Franchisepartnern gekündigt und der Gesellschaft sowie dem TÜV Süd die Möglichkeit zu uneingeschränkten Betriebsbesichtigungen gegeben. Eine durch eine Reihe von Einschränkungen eher relativierte Entschuldigung hat in der Corona-Schlachthofkrise Clemens Tönnies für sein Unternehmen abgegeben (FAZ, 2020).

3 Aktiv-asyymetrische Kommunikationsstrategien

3a. Informationsstrategie/Information Strategy: Viele Branchenvertreter plädieren derzeit für eine Informationsstrategie und argumentieren damit auf Basis der Informationsdefizit-Hypothese, wonach der gesellschaftlichen Kritik an der Nutztierhaltung erstens ein Informationsmangel der Bevölkerung zugrunde liegt und zweitens mehr Information zu einer Rückgewinnung von Akzeptanz führen würde (VENTURA et al., 2016). Aus dieser Perspektive ist die moderne Nutztierhaltung grundsätzlich auf dem richtigen Weg, und vorhandene Probleme sind nicht schwerwiegend. Die Bevölkerung generalisiere einzelne Skandalfälle zu stark und kann die Situation auf landwirtschaftlichen Betrieben aufgrund mangelnder Informationen nicht zutreffend einschätzen. Vertreter der Informationsdefizit-Hypothese schlagen deshalb faktenbasierte Aufklärungskampagnen vor. So möchte z.B. das Bundesinformationszentrum Landwirtschaft durch „unabhängige und objektive Information ein besseres Verständnis moderner Landwirtschaft [...] fördern [...]“ (BLE, 2020), der „Faktencheck Landwirtschaft“ „komplexe Zusammenhänge und Entwicklungen in der Landwirtschaft auf den Punkt bringen“ (DEUTSCHER BAUERNVERBAND, 2017), und in der Agrarpolitik werden Initiativen zur Wiederbelebung der CMA angestoßen (AGRARHEUTE, 2020).

3b. Inszenierende Selbstdarstellung/Impression-Management: Während das ökonomische Sachzwangargument der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine passive Rolle zuweist, wird beim „Impression-Management“ aktiv für eine moderne Nutztierhaltung geworben. Beim „Bolstering“ wird den Verbrauchern z.B. deutlich gemacht, dass es Lebensmittel tierischer Herkunft in Deutschland noch nie günstiger und in einer vergleichbar hohen Qualität gab wie heute. So versuchen Landwirte und einige Interessensverbände mit der demonstrativ selbstbewussten Kampagne „Wir

machen Euch satt!“ die unverzichtbare Rolle der Nutztierhaltung für den Wohlstand der deutschen Gesellschaft zu verdeutlichen.

3c. Rahmung/Framing: Basisannahme ist hier, dass das Akzeptanzproblem auf einem einseitigen medialen Deutungsmuster beruht, nachdem Produktivitätssteigerungen in der Nutztierhaltung von den Landwirten aus rein ökonomischen Motiven vorgenommen werden. Im Zuge eines Frame-Buildings erscheint es dann sinnvoll, ethische Begründungslinien in der Kommunikation zu platzieren. Eine effiziente Produktion trägt demnach nicht nur zu Preisgünstigkeit der tierischen Erzeugnisse bei, sondern hat auch positive Effekte auf weitere Nachhaltigkeitsziele wie die Bekämpfung des Welthungers und die Vermeidung von Landnutzungswandel (BARTMER, 2012).

4 Aktiv-dialogische Kommunikationsstrategien

4a. Vertrauensbildende Maßnahmen/Building Trust: Nach den Ergebnissen verschiedener Studien ist das gesellschaftliche Vertrauen in Unternehmen der Fleischwirtschaft besonders gering (ALBERSMEIER und SPILLER, 2010). Die Reputation der Branche hat sich durch die BSE-Krise und weitere „Fleischskandale“ sukzessive verschlechtert (ALBERSMEIER und SPILLER, 2010; BUSCH et al., 2020a; SCHULZE et al., 2008). Kampagnen von NGOs und kritische Medienberichte treffen daher auf eine aufnahmebereite Grundstimmung in der Gesellschaft. Vordringliche Aufgabe der Kommunikation sei daher der Aufbau von Vertrauen, da nur auf dieser Basis Informationen glaubwürdig transportiert werden können (BERKES et al., 2020). In der Forschung wurde die entscheidende Rolle eines Grundvertrauens am Beispiel der gesellschaftlichen Bedenken gegenüber gentechnisch veränderten Pflanzen herausgearbeitet. Hier waren Informationsstrategien an Vertrauensdefiziten der wirtschaftlichen Akteure gescheitert (FREWER et al., 2003). Der Aufbau von Vertrauen kann mithilfe von zwei Substrategien angestrebt werden:

- **Transparenz:** In einer modernen Mediengesellschaft werden zunehmend Transparenzanforderungen gestellt. Instrumente einer Transparenzstrategie sind z.B. durch Fenster oder Webcams einsehbare Ställe oder umfassende Internetpräsentationen, wie die des niederländisch-deutschen Schlachtunternehmens VION (2017), die teilweise Responsemöglichkeiten bieten. Noch stärker dialogisch sind dann beispielsweise ein Tag des offenen Hofes oder gläserne Produktionen wie die des Wurstherstellers Wiltmann (www.wiltmann.de/

glaeserne-produktion.html), bei denen Unternehmen und Besucher in einen Austausch treten.

- **Kollaborative Strategien:** Hier stehen verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Partnern im Vordergrund. So lässt Wiesenhof seine Produkte der Marke „Privathof-Geflügel“ seit 2013 vom Deutschen Tierschutzbund e.V. zertifizieren (WIESENHOF, 2013), um sein Image in der Gesellschaft durch eine „Trusted Third Party“ zu verbessern. Solche kooperativen Maßnahmen zwingen die Beteiligten in einen Dialog.

4b. Wertekommunikation/Communicating Values: In einer Reihe dialogischer Kommunikationsformen wird versucht, in kritischer Auseinandersetzung mit Stakeholdern gemeinsame Werte und Win-win-Strategien im Sinne des Shared-Value-Ansatzes (PORTER und KRAMER, 2011) zu identifizieren. Hier geht es um symmetrische Formen der Kommunikation, in der sich die Beteiligten „auf Augenhöhe“ begegnen (GRUNIG und HUNT, 1984). Als Instrumente dienen verschiedene Formen der Mediation und Partizipation, bspw. Runde Tische, Expertenkommissionen, Beiräte, Kompetenzkreise oder Multi-Stakeholdergremien.

4 Diskussion der Kommunikationsstrategien

Eine Abschätzung, wie erfolgreich die verschiedenen Kommunikationsstrategien in der Diskussion um die Nutztierhaltung sein können, ist – wie insgesamt bei Fragen des strategischen Managements – komplex. Bei der Betrachtung der Strategien wird deutlich, dass die Wahl einer Kommunikationsstrategie stark von der Grundannahme über die Ursachen der gesellschaftlichen Kritik an der Nutztierhaltung abhängig ist. Weiterhin plädieren viele Kommunikationswissenschaftler für eine situative Herangehensweise, die davon ausgeht, dass die Wahl der geeigneten Kommunikationsstrategie von den jeweiligen Rahmenbedingungen (Unternehmen, Umwelt, Stakeholder) abhängt (GRUNIG und HUNT, 1984). Damit können z.B. die Stärke der unterstützenden bzw. ablehnenden Stakeholder oder die wahrscheinliche Dauer des Reputationsproblems (einmalige Krise vs. langfristiger Wertewandel) wichtige Variablen bei der Auswahl einer geeigneten Kommunikationsstrategie sein. Auch wird in der neueren Managementforschung häufig auf den strategischen Handlungsspielraum von Organisationen verwiesen, der es ihnen ermöglicht, mit unterschiedlichen Strategien vergleichbar erfolgreich in der Akzep-

tanzbildung zu sein. Es gibt demnach häufig eine Gruppe funktional äquivalenter Strategien („Equifinality“, vgl. GRESOV und DRAZIN, 1997). Ein „One-Best-Way“ lässt sich dann nicht ausmachen, vielmehr kommt es auf die konsequente und kreative Umsetzung an. Entsprechend dieser Vorüberlegungen und angesichts des unzureichenden Forschungsstandes können die in Kapitel 3 präsentierten Kommunikationsstrategien im Folgenden nur einer vorsichtigen Bewertung unterzogen werden.

1a. Aussitzen/Low Profiling: Die Strategie des Aussitzens wird in der Kommunikationsliteratur eher skeptisch beurteilt, insbesondere in der Krisen-PR-Forschung (CORDES et al., 2016; KIM et al., 2009). Sie hat sich bei Fragen der Nutztierhaltung in den letzten zwei Jahrzehnten eher nicht bewährt, da der gesellschaftliche Druck nicht erkennbar abgenommen hat. Über längere Zeit wurde die zunehmende Bedeutung der Mediengesellschaft für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht hinreichend beachtet (KAYSER et al., 2012). In Gesprächen der Autoren mit Medienvertretern berichteten diese wiederholt über die „Aus-sitzstrategie“ der Branche, welche in der Regel hohes Misstrauen bei den Journalisten auslöste. Auch das bewusste Ignorieren von Problemen wird von der medialen Öffentlichkeit kritisch bewertet (GROSSARTH, 2016b). Die Strategie des Aussitzens erscheint damit mit Rückblick auf die vergangenen 20 Jahre seit der BSE-Krise und mit Hinblick auf die sich langfristig verändernde Mensch-Tier-Beziehung als dominierende Strategie wenig Erfolg versprechend. Dies schließt jedoch nicht aus, dass einzelne kurzlebige Problemlagen auf diese Weise erfolgreich aus der gesellschaftlichen Diskussion herausgehalten werden können.

1b. Leugnen/Denial: Die Strategie der Problemnegierung setzt auf die eigene fachliche Deutungshoheit und hat vornehmlich dann eine Chance, wenn neutrale Experten die Position einer Branche stützen. In der Frühphase der Debatte um die Käfighaltung von Legehennen war dies bspw. überwiegend der Fall, da Nutztierwissenschaftler die Tiergesundheits- und Hygienevorteile des Haltungssystems betonten (WEBER et al., 2003). Wissenschaftliche Gegenexpertisen führten dann jedoch zu einem breiten gesellschaftlichen und fachlichen Diskurs, in dessen Vordergrund zunehmend die Möglichkeiten zur Ausübung natürlicher Verhaltensweisen von Legehennen rückten (DEIMEL et al., 2010; HENG et al., 2013). Besagte Vorteile der Käfighaltung konnten sich daraufhin nicht länger als

Argument durchsetzen (KAYSER et al., 2012; THOMPSON et al., 2011). Eine intensivierete Nutztierhaltung führt aus Sicht vieler Verbraucher eher zu einer Verschlechterung des Tierwohls (SONNTAG et al., 2019b). Teilweise lösen niedrige Fleisch- und Milchpreise sogar ein regelrechtes Unbehagen aus (BÖHM und SCHULZE, 2010). Technischer Fortschritt widerspricht zudem der Sehnsucht nach wertstabiler, traditioneller und vor allem naturnaher Nutztierhaltung. Eine Strategie des Leugnens von Defiziten, z.B. beim Ausleben von bestimmten Verhaltensoptionen der Tiere, wird vor diesem Hintergrund voraussichtlich wenig bewirken, wenn die Branche vornehmlich produktionstechnisch argumentiert, im gesellschaftlichen Diskurs aber eher Werteauseinandersetzungen dominieren.

Eine weitere Strategie des Leugnens ist die Verantwortungsverlagerung (Shifting the blame). Der Erfolg dieser Kommunikationsstrategie hängt u.a. vom Image möglicher „Sündenböcke“ ab. Aus der Landwirtschaft werden als eigentliche Verursacher der heutigen Tierwohlstandards vielfach Verarbeitungsindustrie und insbesondere Lebensmitteleinzelhandel (LEH) genannt. Die Großunternehmen aus Fleisch- und Milchwirtschaft sind vielen Verbrauchern nicht bekannt, was sich aber ändern kann, wie der „Tönnies-Corona-Skandal“ gezeigt hat (BUSCH et al., 2020a). Das Wissen um die Preisaggressivität des konzentrierten LEH hingegen ist in der Gesellschaft relativ verbreitet (BUSCH und SPILLER, 2016), allerdings weisen die führenden Unternehmen des LEH ein durchaus positives Image auf (ALBERSMEIER und SPILLER, 2010), was PR-Angriffe erschwert.

2a. Gegenangriff/Attack-the-Accuser: Diese Strategie ist aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive riskant. Wenn Vertreter der Agrar- und Ernährungswirtschaft bspw. einzelne Journalisten als Vertreter der „Lügenpresse“ diskreditieren, besteht das Risiko von Solidarisierungseffekten innerhalb der Medienlandschaft (GROSSARTH, 2016a). Auch Angriffe auf NGOs können zu einem „strategischen Bumerang“ werden. Gesellschaftliche Bedenken gegenüber der modernen Nutztierhaltung werden oftmals mit dem sog. „David-gegen-Goliath-Frame“ verknüpft (GILMORE und PINE, 2007; PAHARIA et al., 2011; SIDALI und HEMMERLING, 2014). Menschen neigen demnach bei Akteurs-Konflikten (kleine NGO gegen große „Agrarindustrie“) zur Unterstützung der vermeintlich schwächeren Player. Etwas ungewöhnlich ist auch eine Strategie der „Verbraucherschelte“: Viele Vertreter der Agrar- und Ernährungswirtschaft betonen derzeit den Consumer-Citizen-Gap, also die Diskrepanz zwischen

preisorientiertem Einkaufsverhalten und ausgeprägten Erwartungshaltungen der Bürger an die Branche (HARVEY und HUBBARD, 2013). Wenn es am Markt allerdings lange Zeit keine attraktiven Optionen für besonders tierschutzbewusste Verbraucher gab und Kritiker damit gar nicht zu Kunden werden konnten, könnte dieser Vorwurf zu Reaktanzeffekten geführt haben. In jüngerer Zeit werden vom Handel allerdings zunehmend tierwohlorientierte Fleischerzeugnisse gelistet (LIDL DEUTSCHLAND, 2018). Die Verbraucherschelte stößt zudem durchaus auf Resonanz im gesellschaftlichen Diskurs. So konnten ZÜHLSDORF et al. (2016) empirisch nachweisen, dass Verbraucher sich dieser Diskrepanz durchaus selbst bewusst sind. Insgesamt sind Gegenangriffe angesichts der schlechten Ausgangslage der Branche aber riskant. Sie vertiefen möglicherweise Gräben und führen ggf. zu einer „Wagenburg-Mentalität“ (ERMANN, 2017).

2b. Selbst-Kasteiung/Mortification: In einigen Studien der Kommunikationsforschung konnte gezeigt werden, dass es sich bei der Entschuldigung um eine der wirkungsvollsten Strategien handelt, um Krisen abzuwenden (vgl. KIM et al., 2009). Ungünstiges Timing, eine ungeschickte Wortwahl oder unangebrachte Phrasen können jedoch zum Gegenteil führen, wenn sich die in der Kritik stehende Organisation für ihre Entschuldigung entschuldigen muss, was wiederum ihre Reputation gravierend schädigen kann (COMPTON, 2016). COOMBS und HOLLADAY (2008) geben daher zu bedenken, dass eine Entschuldigung wohlüberlegt sein sollte und ein Nichteingestehen von Schuld durchaus vertretbar ist, wenn die Verantwortung für eine Krise unklar ist. Ob sich eine Entschuldigung auch für langfristige Diskussionsprozesse um Technologien, wie in der Nutztierhaltung, eignet, ist u.W. bisher nicht untersucht worden.

3a. Informationsstrategie/Information Strategy: Wissenschaftssoziologische Studien zeigen, dass die Informationsdefizit-Hypothese eine verbreitete Annahme von Experten in kritisch diskutierten Sektoren ist (BAUER, 2009). Es wird demnach unterstellt, dass ein Mehr an Information automatisch zu mehr Vertrauen führt. Dies ist dann problematisch, wenn es sich bei der Kritik der Bevölkerung nicht um eine fehlerhafte sachliche Bewertung, sondern um einen Wertekonflikt handelt. Nach NITZKO und SPILLER (2014) ist die Einstellung zur Nutztierhaltung bei einem Großteil der Gesellschaft ethisch geprägt – weshalb bspw. realistische Bilder aus der Milchvieh- (WEINRICH et al., 2014), Schweine- (BUSCH et al., 2017) und Geflügel-

haltung (BUSCH et al., 2015) von Bürgern überwiegend als negativ bewertet werden. Zudem deuten Forschungsarbeiten, in denen parallel Wissen über und Einstellungen zur modernen Nutztierhaltung erhoben wurde, nicht darauf hin, dass besser informierte Bürger der Nutztierhaltung automatisch positiver gegenüberstehen – eher das Gegenteil ist der Fall (DELEZIE et al., 2006; RYAN et al., 2015; SONNTAG et al., 2019a; ZANDER et al., 2013). Informationskampagnen werden daher wahrscheinlich nur einen begrenzten Beitrag im gesellschaftlichen Diskurs über die Nutztierhaltung leisten können (WEARY und KEYSERLINGK, 2017).

3b. Inszenierende Selbstdarstellung/Impression-Management: Ein „Bolstering“ als Form der Selbstdarstellung positiver Leistungen der Tierhaltung findet sich traditionell in der Kommunikation von Preisgünstigkeit und Effizienz der Produktion von tierischen Erzeugnissen, z.B. wenn auf die hohe Zahl von Verbrauchern verwiesen wird, die ein Landwirt heute versorgen kann. Mit starker symbolischer Kraft stellen auch die Trecker-Konvois der Bewegung „Land schafft Verbindung“ eine Demonstration der Stärke dar. Inwieweit eine solche Kommunikation gesellschaftlicher Kritik an der Tierhaltung wirkungsvoll begegnen kann, ist bisher u. W. nicht untersucht.

3c. Rahmung/Framing: Mediale Deutungsmuster zur Erklärung der modernen Tierhaltung greifen mit Begriffen wie „Massentierhaltung“ häufig negative Nachhaltigkeitseffekte auf. Die Agrarwirtschaft versucht, einer solchen Rahmung einen positiven Produktivitätsframe gegenüber zu stellen, also den Verweis auf die Nachhaltigkeitsvorteile wie Sicherstellung der Welt-ernährung oder Vermeidung von Landnutzungswandel. Beides wird durch hohe Effizienz gefördert. Es werden dann nicht länger klassische Preisvorteile, sondern Nachhaltigkeitsvorteile und Zielkonflikte (ZANDER et al., 2013) betont in der Hoffnung, damit die Themenrahmung im gesellschaftlichen Diskurs zu verändern (z.B. BARTMER, 2012). Empirische Studien zeigen allerdings eine stark polarisierte mediale Berichterstattung, in der es Produktivitätsargumente schwer haben (SPILLER et al., 2012). Auch zeigt sich, dass Bürger, wenn sie mit solchen Zielkonflikten konfrontiert werden, im Zweifel häufig für mehr Natürlichkeit für das Tier und gegen Effizienz, aber auch z.B. gegen den Naturschutz plädieren (DELEZIE et al., 2006; SONNTAG et al., 2019a). Die Notwendigkeit von weiteren Produktivitätssteigerungen, die zu Lasten der Tiere gehen, ist in einer westlichen Überflussgesellschaft schwer vermittelbar (SONNTAG et al., 2019a).

Ein weiteres Beispiel für Fragen des Framings ist die Antibiotikadebatte: So konnten MORRIS et al. (2016) zeigen, dass britische Vertreter der Landwirtschaft vornehmlich argumentieren, es gäbe keine Beweise für negative Folgen auf die menschliche Gesundheit, wenn Antibiotika in der Tiermast eingesetzt werden. Ferner würde man durch eine Reduzierung des Antibiotikaeinsatzes sogar die Gesundheit der Tiere gefährden. Ob es gelingen kann, mit solchen Argumenten einer Rahmung wie „Antibiotika in der Tierhaltung fördert Resistenzen beim Menschen“ entgegenzuwirken, ist angesichts der erheblichen Skepsis der Gesellschaft (BUSCH et al., 2020b) vielleicht eher kritischer zu sehen.

4a. Vertrauensbildende Maßnahmen/Building Trust: In der Diskussion um den Schutz und das Wohl landwirtschaftlicher Nutztiere ist die Kluft zwischen Teilen der Branche und meinungsstarken gesellschaftlichen Milieus verhältnismäßig tief. Nach ROOSEN et al. (2015) gibt es momentan keinen tragfähigen gesellschaftlichen Konsens über die Nutztierhaltung. Die Position, dass Informationskampagnen ohne begleitende Anstrengungen zum Vertrauensaufbau vor einem solchen Hintergrund nur wenig bewirken, ist in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur relativ weit verbreitet (PRIEST et al., 2003). Daher könnten bei einer Ausgangslage mit geringem Vertrauen, wie es bei der Fleischwirtschaft der Fall ist, zunächst vertrauensbildende Maßnahmen geboten sein.

Wichtige Charakteristika von Vertrauensstrategien sind Offenheit und Transparenz. So zeigen Stallbesuche, bei denen ein Landwirt persönlich, glaubwürdig, authentisch und ohne Widerspruch sein Produktionssystem erklären kann, positive Effekte auf die Einstellung zur modernen Nutztierhaltung (HEIJNE und WINDHORST (2015) für die Geflügelhaltung; ERMANN et al. (2017) für die Schweinehaltung; VENTURA et al. (2016) für die Milchviehhaltung). Dagegen zeigen Studien zur Wirkung von Webcams aus Ställen, dass diese Bilder nicht dazu beitragen, das Image der Nutztierhaltung zu verbessern, auch wenn die Bilder die Realität transparent und ehrlich abbilden (GAULY et al., 2017). Analysen, wer als glaubwürdiger Sprecher wahrgenommen wird, verweisen auf Kompetenz, Erfahrung und Beliebtheit als vertrauensbildende Faktoren (GOODWIN und DAHLSTROM, 2014). Sinnvoll kann daher für die Branche auch die Zusammenarbeit mit bekannten Testimonials oder kooperationsbereiten NGOs („Trusted-Third-Parties“) sein. Unabhängige Ombudspersonen und Gremien können ebenfalls glaubwürdiges Handeln institutionell absichern.

4b. Wertekommunikation/Communicating Values: Wenn es sich beim Thema Nutztierhaltung auch um eine Auseinandersetzung um konkurrierende Werte handelt und damit um die Frage, wie gesellschaftliche Gruppen mit Tieren umgehen möchten, ist es wichtig, dass die Agrar- und Ernährungswirtschaft ihre eigenen Werte in den Prozess des gesellschaftlichen Wertewandels einbringt. Dazu eignen sich dialogische Formen der Kommunikation und Entwicklung am besten, da hierbei alle Beteiligten Lernprozesse durchlaufen und Kompromisse wahrscheinlicher werden. Instrumente einer Dialogkommunikation finden sich auf den unterschiedlichen Ebenen des Politiksystems, von Mediationsverfahren bei Stallneubauten vor Ort bis zu Runden Tischen, Beiräten oder Kompetenzkreisen auf Branchenebene (SPILLER et al., 2015). Allerdings stoßen solche Strategien im Umgang mit Tierrechtsorganisationen an Grenzen, die jedwede Form der Nutztierhaltung ablehnen, also weder kooperations- noch diskussionsbereit sind. Eine vorherige Analyse der Anspruchsgruppen ist demnach notwendig. Die Suche nach gemeinsamen Werten sollte zudem mit der Bereitschaft zu größeren Umsteuerungen, bspw. in der Ausgestaltung zukünftiger Haltungssysteme, verbunden sein („Corporate Transformation“). Mögliche Transformationsprozesse in der Nutztierhaltung wurden z.B. jüngst im Rahmen von staatlich geförderten Initiativen (z.B. Borchert-Kommission) und Forschungsprojekten (SocialLab II Akzeptanz durch Innovation) angestoßen, sie müssen ihre Effektivität jedoch noch unter Beweis stellen.

5 Limitationen und Fazit

Die Frage der geeigneten gesellschaftsorientierten Kommunikation über kritische Themen wie die Nutztierhaltung spielt in der Wirtschaftspraxis eine große Rolle, wie zahlreiche Kommunikationsinitiativen zeigen. Der vorliegende Beitrag versucht mittels einer Typologie etwas Ordnung in die Vielfalt der Kommunikationsziele, -formen und -botschaften rund um die Nutztierhaltung zu bringen.

Der bisherige Stand der Forschung kann allerdings als unbefriedigend bewertet werden, da bislang kaum spezifische Untersuchungen vorliegen. Die Frage, ob und wenn unter welchen Bedingungen sich Akzeptanz gegenüber der Nutztierhaltung herstellen lässt, ist derzeit nicht abschließend zu beantworten. Die Einschätzung der Erfolgsträchtigkeit der verschiedenen Kommunikationsstrategien hat daher lediglich einen vorläufigen Charakter. Weitere qualita-

tive Studien (z.B. Experteninterviews oder Gruppendiskussionen) sowie die Evaluation derzeit laufender Initiativen (Diskursanalysen) wären sinnvoll. Anschließend sollten Studien durchgeführt werden, um die Wirksamkeit einer Kommunikationsstrategie bewerten oder die Chancen unterschiedlicher Strategien vergleichend beurteilen zu können. Außerdem ist die Frage nach der geeigneten Ebene für Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit einzelner Unternehmen oder Branchenkommunikation des Sektors) sowie die Klärung von Legitimation und den Mandaten der an öffentlichen Diskursprozessen beteiligten Akteure relevant. Ferner stellt sich die Frage, ob erfolgreiche Strategien im Diskurs zur Nutztierhaltung auch in anderen Agrardebatten wirksam wären und vice versa.

Letztlich zeigen Forschungsarbeiten aus dem Strategischen Management zur sog. „Equifinality“, dass es bei grundlegenden Strategiefragen häufig keine „One-Best-Solution“ gibt. In aller Regel können mehrere Strategievarianten ähnlich erfolgreich sein. Zudem kommt es immer auch auf Kreativität, Integrität und Zuverlässigkeit in der Umsetzung an. Auch lassen sich in der Kommunikation einige – wahrscheinlich aber nicht alle – Strategien miteinander kombinieren (BENOIT, 1997). Es ist z.B. naheliegend, dass sich Strategien, wie bspw. Gegenangriff und Dialogkommunikation, ausschließen bzw. behindern. Denkbar ist aber auch, dass es Bereiche in der Nutztierhaltung gibt, die nicht vermittelbar sind. Möglicherweise können dann nur Veränderungsprozesse und Innovationen dazu führen, dass es zu einer Annäherung zwischen Landwirtschaft und kritischen Stakeholdern kommt und die license to produce gewährleistet werden kann.

Es verbleibt daher, wie häufig bei wicked problems, ein Unschärfbereich. Die erarbeitete Typologie könnte jedoch für die Praxis eine Grundlage sein, um das eigene Kommunikationsverhalten kritisch zu reflektieren. Sie kann als eine Art Toolbox betrachtet werden, anhand derer das Verständnis geschärft werden kann, wie und mit welchen Strategien (bewusst oder unbewusst) agiert wird und ob die gewählte Strategie das verfolgte Ziel in adäquatem Maße erreichen kann.

Literatur

- AGRARHEUTE (2020): Kommt jetzt die CMA 2.0? <https://www.agrarheute.com/politik/cducsu-agrarsprecher-wollen-nationale-agrarmarketingagentur-572603>, Abruf: 04.09.2020.
- ALBERSMEIER, F. und A. SPILLER (2010): Die Reputation der Fleischwirtschaft in der Gesellschaft: Eine Kausalanalyse. In: German Journal of Agricultural Economics 59 (4): 258-270.
- APP, C. (2014): So funktioniert die Krisenstrategie von Burger King. https://www.wuv.de/marketing/so_funktioniert_die_krisenstrategie_von_burger_king, Abruf: 17.04.2020.
- BARTMER, C.-A. (2012): Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen in Deutschland aus Sicht der Landwirtschaft. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. 47: 5-10.
- BAUER, M.W. (2009): The evolution of public understanding of science – discourse and comparative evidence. In: Science, Technology and Society 14 (2): 221-240.
- BENOIT, W.L. (1997): Image repair discourse and crisis communication. In: Public Relations Review 23 (2): 177-186.
- BERKES, J.C.M., C. WILDRAUT und M. MERGENTHALER (2020): Chancen und Perspektiven für einen Dialog zwischen Landwirtschaft und Gesellschaft für mehr Akzeptanz und Wertschätzung – Einschätzungen von Branchenvertretern aus NRW. In: Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 98 (1): 1-21.
- BIERMANN, K., K. BRANDT, D. DREPPER, P. FAIGLE, C. FUCHS, A. KUNZE, H. MAIER-BORST, S. LEBERT, D. MÜLLER, K. POLKE-MAJEWSKI, S. VENOHR und F. ZIMMERMANN (2014): Die Rache aus dem Stall – Das bringt uns noch um. In: DIE ZEIT 48: 21-24.
- BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) (2020): Das Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (BZL). <https://www.ble.de/DE/BZL/bzl.html>. Abruf: 01.12.2020
- BÖHM, J. und B. SCHULZE (2010): Der Milchstreik aus Medien- und Verbrauchersicht – Empirische Analyse auf Basis des Framing-Ansatzes. In: Kayser, M., J. Böhm und A. Spiller (Hrsg.): Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit – Social Media als neue Herausforderung der PR: 183-229.
- BÖHM, J., M. KAYSER und A. SPILLER (2010): Two sides of the same coin? Analysis of the web-based social media with regard to the image of the agri-food sector in Germany. In: International Journal on Food System Dynamics 1 (3): 264-278.
- BRÜMMER, B. (2020): Agrarpolitik: Interessenausgleich erforderlich. Wirtschaftsdienst. Springer, Heidelberg 100 (2): 81-81.
- BUSCH, G., E. BAYER, S. IWEALA, S. MEHLHOSE, C. RUBACH, A. SCHÜTZ, K. ULLMANN und A. SPILLER (2020a): Einkaufs- und Ernährungsverhalten sowie Resilienz des Ernährungssystems aus Sicht der Bevölkerung: Eine Studie während der Corona-Pandemie im Juni 2020. Ergebnisse der zweiten Befragungswelle. Diskussionsbeitrag Nr. 2004 des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, August 2020.
- BUSCH, G., B. KASSAS, M. PALMA und A. RISIUS (2020b): Perceptions of antibiotic use in Germany, Italy and the US. In: Livestock Science 241: 104251.
- BUSCH, G., C. SCHWETJE und A. SPILLER (2015): Bewertung der Tiergerechtigkeit in der intensiven Hähnchenmast durch Bürger anhand von Bildern: ein Survey Ex-

- periment. In: *German Journal of Agricultural Economics* 64 (3): 131-147.
- BUSCH, G., S.A. GAULY und A. SPILLER (2017): Ich sehe was, was du nicht siehst: Eine Eye-Tracking-Studie zur Betrachtung und Bewertung von Bildern aus der Schweinemast. In: *German Journal of Agricultural Economics* 66 (2): 65-84.
- BUSCH, G., M. KAYSER und A. SPILLER (2013): „Massentierhaltung“ aus VerbraucherInnensicht – Assoziationen und Einstellungen. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 22 (1): 61-70.
- BUSCH, G. und A. SPILLER (2016): Farmer share and fair distribution in food chains from a consumer's perspective. In: *Journal of Economic Psychology* 55: 149-158.
- COMPTON, J. (2016): Sorry sorries: Image repair after regretted apologies. In: *Public Relations Review* 42 (2): 353-358.
- COOMBS, W.T. (2007): Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. In: *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163-176.
- COOMBS, W.T. und S.J. HOLLADAY (2008): Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. In: *Public Relations Review* 34 (3): 252-257.
- CORDES, H., M. ERMANN, H. RÜHMANN und A. SPILLER (2016): Öffentlichkeitsorientierte Kommunikation im Falle eines Lebensmittelskandals. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 25: 97-106.
- DAWKINS, M.S. (2017): Animal welfare and efficient farming: is conflict inevitable? In: *Animal Production Science* 57 (2): 201-208.
- DEIMEL, I., A. FRANZ, M. FRENTRUP, M. VON MEYER, A. SPILLER und L. THEUVSEN (2010): Perspektiven für ein europäisches Tierschutzlabel. http://www.deutscher-tierschutzbund.org/fileadmin/user_upload/Downloads/Publikationen_andere/EU-Tierschutzlabel_Perspektiven_Uni_Goettingen.pdf, Abruf: 17.04.2020.
- DELEZIE, E., W. VERBEKE, J. DE TAVERNIER und E. DECUYPERE (2006): Consumers' preferences toward techniques for improving manual catching of poultry. In: *Poultry Science* 85 (11): 2019-2027.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2017): Faktencheck Landwirtschaft. <http://www.bauernverband.de/faktencheck-landwirtschaft>, Abruf: 17.04.2020.
- DEUTSCHER ETHIKRAT (2020): Tierwohlachtung – Zum verantwortlichen Umgang mit Nutztieren. Stellungnahme 16. Juni 2020. Berlin.
- DEUTSCHE PRESSEAGENTUR (2015): Droht ein neues Höfesterben? <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Niedersachsen/Dramatische-Einkommensverluste-von-Landwirten-Droht-ein-neues-Hoefesterben>, Abruf: 17.04.2020.
- ENTMANN, R.M. (1993): Framing: toward clarification of a fractured paradigm. In: *Journal of Communication* 43 (4): 51-58.
- ERMANN, M. (2017): Im Sturmtief Ruhe bewahren. In: *Land & Forst* 11/2017: 11-14.
- ERMANN, M., V. GRASKEPER und A. SPILLER (2017): Die Wirkung von geführten Stallbesichtigungen auf Bürger – Eine Fallstudie auf nordwestdeutschen Schweinemastbetrieben. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.* 52: 45-56.
- FAZ (2020): Wir haben geglaubt alles richtig zu machen, Videobotschaft von Clemens Tönnies. <https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/gesundheit/coronavirus/toennies-miteigentuemers-entschuldigen-sich-fuer-corona-ausbruch-16825282.html>. Abruf: 09.10.2020
- FERNANDES, J., D. BLACHE, S.K. MALONEY, G.B. MARTIN, B. VENUS, F.R. WALKER, B. HEAD und A. TILBROCK (2019): Addressing animal welfare through collaborative stakeholder networks. In: *Agriculture* 9 (132): DOI: 10.3390/agriculture9060132.
- FREWER, L.J., J. SCHOLDERER und L. BREDAHL (2003): Communicating about the risks and benefits of genetically modified foods: The mediating role of trust. In: *Risk Analysis* 23 (6): 1117-1133.
- FREY, U.J. und F. PIRSCHER (2018): Willingness to pay and moral stance: The case of farm animal welfare in Germany. *PloS one* 13 (8): e0202193. DOI: 10.1371/journal.pone.0202193.
- GAULY, S., A. MÜLLER und A. SPILLER (2017): New methods of increasing transparency: Does viewing webcam pictures change peoples' opinions towards modern pig farming? *Diskussionsbeitrag 1705*. Georg-August Universität Göttingen.
- GILMORE, J.H. und J.B. PINE (2007): *Authenticity. What consumers really want*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- GOODMAN, S. und E. CHECK (2002): The great primate debate. In: *Nature* 417: 684-687. DOI: 10.1038/417684a.
- GOODWIN, J. und M.F. DAHLSTROM (2014): Communication strategies for earning trust in climate change debates. In: *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* 5 (1): 151-160.
- GRESOV, C. und R. DRAZIN (1997): Equifinality: Functional equivalence in organization design. In: *Academy of Management Review* 22 (2): 403-428.
- GROSSARTH, J. (2016a): Erzählen Sie das mal einem Journalisten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* v. 18.05.2016.
- (2016b): Der bockige Präsident. *FAZ*. Woche 01.07.2016.
- GRUNIG, J.E. und T. HUNT (1984): *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- HARVEY, D. und C. HUBBARD (2013): Reconsidering the political economy of farm animal welfare: An anatomy of market failure. In: *Food Policy* 38: 105-114.
- HEAD, B.W. (2008): Wicked problems in public policy. In: *Public Policy* 3 (2): 101-118
- HEAD, B.W. und W.-N. XIANG (2016): Why is an APT approach to wicked problems important? In: *Landscape and Urban Plan* 154: 4-7.
- HEIJNE, D. und H.W. WINDHORST (2015): Transparenz schafft Vertrauen. In: *Fleischwirtschaft* 95 (8): 28-32.
- HENG, Y., H.H. PETERSON und X. LI (2013): Consumer attitudes toward farm-animal welfare: The case of laying hens. In: *Journal of Agricultural and Resource Economics* 38 (3): 418-434.
- HÖLKER, S., M. VON MEYER-HÖFER und A. SPILLER (2019): Inclusion of animal ethics into the consumer value-attitude system using the example of game meat consumption. In: *Food Ethics* 3 (1-2): 53-75.

- HOHL, B.F. und M. Wolfschmidt (2006): Vertretung der Verbraucherinteressen: In: Barlösius, E. und R. Rehaag (Hrsg.): Skandal oder Kontinuität: Anforderungen an eine öffentliche Ernährungskommunikation. Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Public Health. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: 95-99.
- HOWELL, G. und R. MILLER (2006): How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication. In: *PRism* 4 (1): 1-14.
- JANSSEN, M., C. BUSCH, M. RÖDIGER und U. HAMM (2016): Motives of consumers following a vegan diet and their attitudes towards animal agriculture. In: *Appetite* 105: 643-651.
- KAYSER, M., J. BÖHM und A. SPILLER (2012): Zwischen Markt und Moral – Wie wird die deutsche Land- und Ernährungswirtschaft in der Gesellschaft wahrgenommen? In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues* 47: 329-341.
- KIM, S., E.J. AVERY und R.W. LARISCY (2009): Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. In: *Public Relations Review* 35 (4): 446-448.
- KREMER-SCHILLINGS, W. (2015): Lieber Verbraucher. <http://www.bauerwilli.com/lieber-verbraucher/>, Abruf: 30.05.2020.
- KTBL KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT (2017): Stall der Zukunft. Neue Konzepte für die Nutztierhaltung. Darmstadt.
- LUY, J. (2018): Der faire Deal: Basis eines neuen Rechtsverständnisses im Tier-, Natur- und Umweltschutz: 125-180. Nomos Verlag, Baden-Baden.
- LIDL DEUTSCHLAND (2018): Einfach und transparent: Lidl druckt Haltungskennzeichnung auf Frischfleisch-Verpackungen. Lidl-Haltungskompass für Fleisch informiert Verbraucher auf einem Blick. Pressemitteilung v. 01.02.2018. Neckarsulm.
- MIELE, M., I. VEISSIER, A. EVANS und R. BOTREAU (2011): Animal welfare: Establishing a dialogue between science and society. In: *Animal Welfare* 20 (1): 103-117.
- MORRIS, C., R. HELLIWELL und S. RAMAN (2016): Framing the agricultural use of antibiotics and antimicrobial resistance in UK national newspapers and the farming press. In: *Journal of Rural Studies* 45: 43-53.
- NITZKO, S. und A. SPILLER (2014): Zielgruppenansätze in der Lebensmittelvermarktung. In: Halfmann, M. (Hrsg.): *Zielgruppen im Konsumentenmarketing: Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden: 315-332.
- OLIVER, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. In: *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- PAHARIA, N., A. KEINAN, J. AVERY und J.B. SCHOR (2011): The underdog effect: the marketing of disadvantage and determination through brand biography. In: *Journal of Consumer Research* 37 (5): 775-790.
- PORTER, M.E. und M.R. KRAMER (2011): Creating shared value. In: *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62-77.
- PRIEST, S.H., H. BONFADELLI und M. RUSANEN (2003): The “trust gap” hypothesis: predicting support for biotechnology across national cultures as a function of trust in actors. In: *Risk Analysis* 23 (4): 751-766.
- PROPLANTA.DE (2016): Landwirte demonstrieren vor Bundeskartellamt. https://www.proplanta.de/agrar-nachrichten/agrarwirtschaft/landwirte-demonstrieren-vor-bundeskartellamt_article1461084326.html, Abruf: 17.04.2020.
- REGAN, Á., Á. MCCONNON, M. KUTTSCHREUTER, P. RUTSAERT, L. SHAN, Z. PIENIAK, Z. PIENIAKC, J. BARNETTE, W. VERBEKEC und P. WALLA (2014): The impact of communicating conflicting risk and benefit messages: An experimental study on red meat information. In: *Food Quality and Preference* 38: 107-114.
- REHAAG, R. und F. WASKOW (2006): Ernährungskommunikation aus Sicht der Wissenschaft. In: Barlösius, E. und R. Rehaag (Hrsg.): Skandal oder Kontinuität: Anforderungen an eine öffentliche Ernährungskommunikation. Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Public Health. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: 21-37.
- ROOSEN, J., S. PETERSHAMMER und J. DAHLHAUSEN (2015): Akzeptanz der Nutztierhaltung: Die Sicht der Verbraucher. Tagungsband der 53. Jahrestagung der Bayerischen Arbeitsgemeinschaft Tierernährung, Freising: Herausforderungen im Bereich Futter und Fütterung: 1-8.
- ROVERS, A., I. CHRISTOPH-SCHULZ und N. BRÜMMER (2019): Citizens’ perception of different aspects regarding German livestock production. In: *International Journal on Food System Dynamics* 10 (4): 361-374.
- RUST, J.M. (2019): The impact of climate change on extensive and intensive livestock production systems. In: *Animal Frontiers* 9 (1): 20-25.
- RYAN, E.B., D. FRASER und D.M. WEARY (2015): Public attitudes to housing systems for pregnant pigs. In: *PlosOne* 10 (11): e0141878. DOI: 10.1371/journal.pone.0141878.
- SANDØE, P., S. CORR und C. PALMER (2016): *Companion animal ethics*. John Wiley and Sons Chichester, UK (UFAW animal welfare series).
- SCHAFT, F. und S. BROSIG (2020): Corporate Social Responsibility in der deutschen Landwirtschaft-Verbreitung, Ausgestaltung, Motive. In: *Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft* 98 (1): 1-45.
- SCHEUFELE, D. (1999): Framing as a theory of media effects. In: *Journal of Communication* 49 (1): 103-122.
- SCHNACKENBERG, A.K. und E.C. TOMLINSON (2016): Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. In: *Journal of Management* 42 (7): 1784-1810.
- SCHULZE, H., J. BÖHM, D. KLEINSCHMIT, A. SPILLER und D. NOWAK (2008): Öffentliche Wahrnehmung der Primärverantwortung für Lebensmittelsicherheit: Eine Medienanalyse der Gammelfleischskandale. In: *Agrarwirtschaft* 57 (7): 334-345.
- SCHULZE, M., A. RISIUS und A. SPILLER (2018): Heimliche Stallaufnahmen aus gesellschaftlicher Sicht im Wechselspiel zwischen Landwirtschaft, Tierschutzorganisationen und staatlichen Kontrollmechanismen. In: *German Journal of Agricultural Economics, Special Issue: Future Options for Animal Husbandry in Europe* 67 (4): 267-280.
- SCHULZE FÖCKING, C. (2013): Ist Tierhaltung im großen Stil schlecht? <https://www.welt.de/regionales/duessel>

- dorf/article115935365/Ist-Tierhaltung-im-grossen-Stil-schlecht.html, Abruf: 17.04.2020.
- SCHWALM, T. (2007): "No circus without animals"? Animal acts and ideology in the virtual circus. In: Armstrong, P. (ed.). *Knowing Animals. Human Animal Studies* 4. Brill: 79-104.
- SIDALI, K.L. und S. HEMMERLING (2014): Developing an authenticity model of traditional food specialties. In: *British Food Journal* 116 (11): 1692-1709.
- SMITH, R.D. (2013): *Strategic planning for public relations*. Taylor and Francis. New York.
- SONNTAG, W.I., M.T. KIEHAS, A. SPILLER, A. KAISER, L.M. LUDOLPH, K.G. GRUNERT und M. VON MEYER-HÖFER (2019a): Consumer evaluation of intra-sustainable trade-offs in pig production – A mixed-method approach to analyze different consumer segments. In: *Livestock Science* 224: 102-113.
- SONNTAG, W.I., A. SPILLER und M. VON MEYER-HÖFER (2019b): Discussing modern poultry farming systems - Insights into citizen's lay theories. In: *Poultry Science* 98 (1): 209-216.
- SPILLER, A., M. GAULY, A. BALMANN, J. BAUHUS, R. BIRNER, W. BOKELMANN, O. CHRISTEN, S. ENTENMANN, H. GRETHE, U. KNIERIM, U. LATACZ-LOHMANN, J. MARTINEZ, H. NIEBERG, M. QAIM, F. TAUBE, B.-A. TENHAGEN und P. WEINGARTEN (2015): Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats für Agrarpolitik beim Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. In: *Berichte über Landwirtschaft, Sonderheft* 221.
- SPILLER, A., M. KAYSER und J. BÖHM (2012): Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen in Deutschland aus Sicht der Landwirtschaft. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.* 47: 5-9.
- SPOONER, J.M., C.A. SCHUPPLI und D. FRASER (2014): Attitudes of Canadian citizens toward farm animal welfare: A qualitative study. In: *Livestock Science* 163: 150-158.
- THOMPSON, P.B., M. APPLEBY, L. BUSCH, L. KALOF, M. MIELE, B.F. NORWOOD und E. PAJOR (2011): Values and public acceptability dimensions of sustainable egg production. In: *Poultry Science* 90 (9): 2097-2109.
- VAN DER PLOEG, J.D. (2020): Farmers' upheaval, climate crisis and populism. In: *The Journal of Peasant Studies* 47 (3): 589-605. DOI: 10.1080/03066150.2020.1725490.
- VANHONACKER, F. und W. VERBEKE (2014): Public and consumer policies for higher welfare food products: Challenges and opportunities. In: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 27 (1): 153-171.
- VANHONACKER, F., W. VERBEKE, E. VAN POUCKE, Z. PIENIAK, G. NIJS und F. TUYTTENS (2012): The concept of farm animal welfare: Citizen perceptions and stakeholder opinion in Flanders, Belgium. In: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 25 (1): 79-101.
- VENTURA, B.A., M.A.G. VON KEYSERLINGK, H. WITTMAN und D.M. WEARY (2016): What difference does a visit make? Changes in animal welfare perceptions after interested citizens tour a dairy farm. In: *PLoS ONE* 11 (5): e0154733. DOI: 10.1371/journal.pone.0154733.
- VION (2017): *Transparenz ist uns wichtig*. <http://www.vion-transparenz.de>, Abruf: 17.04.2020.
- WEARY, D.M. und M.A.G. VON KEYSERLINGK (2017): Public concerns about dairy-cow welfare: How should the industry respond? In: *Animal Production Science* 57 (7): 1201-1209.
- WEBER, R.M., M. NOGOSSEK, I. SANDER, B. WANDT, U. NEUMANN und G. GLÜNDER (2003): Untersuchungen zum Gesundheitsstatus von Legehennen in ausgestalteten Käfigen im Vergleich zu Tieren in konventioneller Käfig- und Bodenhaltung. In: *Veterinary Medicine Austria* 90: 257-266.
- WEINRICH, R., S. KÜHL, A. ZÜHLSDORF und A. SPILLER (2014): Consumer attitudes in Germany towards different dairy housing systems and their implications for the marketing of pasture raised milk. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 17 (4): 205-221.
- WIESENHOF (2013): *Zertifizierungen erfolgreich abgeschlossen: Wiesenhof Privathof-Geflügel erhält Label des Deutschen Tierschutzbundes*. <https://www.wiesenhof-privathof.de/presse/zertifizierungen-erfolgreich-abgeschlossen/>, Abruf: 17.04.2020.
- XIANG, W.-N. (2013): Working with wicked problems in socio-ecological systems: Awareness, acceptance, and adaptation. In: *Landscape and Urban Plan* 110: 1-4.
- ZANDER, K., F. ISERMEYER, D. BÜRGELE, I. CHRISTOPHSCHULZ, P. SALAMON und D. WEIBLE (2013): *Erwartungen der Gesellschaft an die Landwirtschaft. Gutachten im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft. Thünen-Institut, Braunschweig*.
- ZÜHLSDORF, A., S. KÜHL, S. GAULY und A. SPILLER (2016): *Wie wichtig ist Verbrauchern das Thema Tierschutz? Präferenzen, Verantwortlichkeiten, Handlungskompetenzen und Politikoptionen – Kommentiertes Chartbook einer repräsentativen Umfrage für den Verbraucherzentrale Bundesverband, Göttingen*.

Danksagung

Die Förderung des Vorhabens erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages im Rahmen des Projektes Social-Lab. Die Projektträgerschaft erfolgt über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Programms zur Innovationsförderung.

Kontaktautorin:

DR. WINNIE ISABELL SONNTAG

Georg-August-Universität Göttingen

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung

Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

E-Mail: winnie.sonntag@agr.uni-goettingen.de