

*Rainer Kreuzhof, Birte Maja Nicolai, Hasso Heybrock, Susanne Besecke, Anita Cembolista, Kerstin Schröder*

**Nachhaltigkeitsmanagement für  
kleine und mittlere Unternehmen aus der  
Lebensmittelbranche in Schleswig-Holstein.  
Eine Delphi-Studie für das Jahr 2025**

*Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand,*  
hrsg. von Dr. Werner Jackstädt-Zentrum, Band 6,  
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 171 S.  
ISBN 978-3-95710-056-6 (print), € 22.80  
ISBN 978-3-95710-156-3 (e-book pdf), € 19.99

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der regionalen Lebensmittelbranche agieren zunehmend in einem Umfeld, welches von Komplexität und Unsicherheit geprägt wird. Dies gilt vor allem für die Bereiche Verbraucher-, Arbeits- und Umweltschutz. Ohne entsprechende Informationen zur zukünftigen Entwicklung des wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Umfeldes in diesen Bereichen können Unternehmer keine erfolgsorientierten und verantwortungsbewussten Entscheidungen treffen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind bei der methodisch gesicherten Analyse der langfristigen Entwicklung in einer komplexen und sich wandelnden Umwelt überfordert. Die hier vorgelegten Ergebnisse der Delphi-Studie für die Lebensmittelbranche in Schleswig Holstein versuchen diesen Mangel auszugleichen. Durch die Hinzuziehung einer interdisziplinären Auswahl an Experten konnte – für zuvor in Workshops erarbeitete Themenfelder – eine methodisch abgesicherte Zukunftsprognose erstellt werden.

Die Ergebnisse sollen kleinen und mittleren Unternehmen aus der regionalen Lebensmittelbranche in entsprechenden Planungssituationen helfen. Zugleich bilden sie die Grundlage für ein Nachhaltigkeits-Managementsystem, das im Forschungsprojekt „Ethik-, Qualitäts-, Compliance-Management für die Lebensmittelbranche im Mittelstand“ ([lebensmittel-eq.com](http://lebensmittel-eq.com)) derzeit erarbeitet wird.

**Schlüsselwörter:** Mittelstandsforschung, Delphi-Methodik,  
Managementsystem, Nachhaltigkeit, Lebensmittelbranche

# Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand

Band 6

## **Dr. Werner Jackstädt-Zentrum**

---

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



Rainer Kreuzhof, Birte Maja Nicolai, Hasso Heybrock,  
Susanne Besecke, Anita Cembolista, Kerstin Schröder

# Nachhaltigkeitsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen aus der Lebensmittelbranche in Schleswig-Holstein

Eine Delphi-Studie für das Jahr 2025

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-056-6 (print)

ISBN 978-3-95710-156-3 (e-book)

Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand: ISSN 2192-5461

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1563

1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

## Experten der Delphi-Studie

**Beckmann, Eckhard:** Verband der Lebensmittelkontrolleure im Lande Schleswig-Holstein e.V.

**Fahnert, Dr. Dietmar:** Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume in Schleswig-Holstein – Grundsatzfragen der Nachhaltigkeit, Internationales und Entwicklungszusammenarbeit

**Gersteuer, Stephan:** Bauernverband Schleswig-Holstein e.V.

**Hänel, Dr. Christoph-Michael:** Stadt Flensburg, Amtstierarzt, Veterinär-/Lebensmittelüberwachung

**Heinzig, Martin:** Fleischerverband Niedersachsen-Bremen, Ressort Qualitätsmanagement

**Hoffmann, Prof. Dr. Stefan:** Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Professur für Marketing

**Huber, Markus:** FEINHEIMISCH Genuss aus Schleswig-Holstein e.V.

**Jaritz, Dr. Volker:** Kreis Schleswig-Flensburg, Fachdienst Veterinärmedizin und Verbraucherschutz

**Jütting, Dr. Ernst:** Kreis Nordfriesland, Leitung Lebensmittelüberwachung

**Köster, Gudrun:** Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V., Referentin Lebensmittel und Ernährung

**Kregel, Dorothee:** Lebensmittelinstitut KIN e.V., Leitung Hochschule, Forschung und Entwicklung

**Wiswe, Dr. Detlef:** netzwerk nachhaltigkei GbR, Geschäftsführender Gesellschafter

**Pöhle, Dr. Helmut:** Tierärztlicher Sachverständiger, Schwerpunkt Lebensmittel – Hygiene – Gesundheit

**Reimerdes, Dirk:** coop eG, Qualitätsmanagement

**Schlüter, Thoralf:** Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein, c/o Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH)

**Schreiber, Gerhard Andreas:** Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin (VLB) e.V., Forschungscoordination

**Sturm, Dr. Klaus-Dietrich:** Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume in Schleswig-Holstein – Abteilung Landwirtschaft, gesundheitlicher Verbraucherschutz, Veterinärwesen und Fischerei – Referat Lebensmittel und Bedarfsgegenstände, Futtermittel und Vermarktungsnormen

**Suhr, Rita:** Fleischer-Verband Schleswig-Holstein

## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Experten der Delphi-Studie .....                                    | 1   |
| Vorwort.....  | 3   |
| Managementzusammenfassung .....                                     | 4   |
| I. Langfrist-Prognose und Nachhaltigkeitsmanagementsystem.....      | 8   |
| I.1 Die Lebensmittelbranche in Schleswig-Holstein.....              | 8   |
| I.2 Die Langfrist-Prognose als Instrument des Frühwarnsystems ..... | 9   |
| II. Das Untersuchungsdesign.....                                    | 11  |
| II.1 Partizipativer Forschungsansatz .....                          | 11  |
| II.2 Delphi-Methodik.....   | 12  |
| II.2.1 Experten-Workshops.....                                      | 13  |
| II.2.2 Experten, Fragebogen, Befragung .....                        | 18  |
| II.2.3 Themen und Fragen.....                                       | 19  |
| III. Ergebnisse zu den Fragebereichen .....                         | 22  |
| III.1 Auswertungsmethodik .....                                     | 22  |
| III.1.1 Methodik und Technik der Inhaltsanalyse .....               | 22  |
| III.1.2 Auswertungskategorien und Literaturcheck .....              | 23  |
| III.2 Qualitative und quantitative Ergebnisse .....                 | 26  |
| III.2.1 Fragebereich A: Wahrnehmung in der Öffentlichkeit .....     | 26  |
| III.2.2 Fragebereich B: Unternehmenserfolg und Risiken .....        | 46  |
| III.2.3 Fragebereich C: Normen und Standards .....                  | 81  |
| III.2.4 Fragebereich D: Globalisierung.....                         | 100 |
| III.2.5 Fragebereich E: Ernährungsgewohnheiten .....                | 123 |
| III.3 Zusammenhänge der einzelnen Fragestellungen .....             | 146 |
| IV. Fazit .....   | 151 |
| IV.1 Aussagekraft der Untersuchung .....                            | 151 |
| IV.2 Nutzung der Erkenntnisse .....                                 | 152 |
| Abbildungsverzeichnis .....   | 159 |
| Tabellenverzeichnis .....   | 160 |
| Literaturverzeichnis.....   | 161 |

# Vorwort

Das Forschungsprojekt „Ethik-, Qualitäts-, Compliance-Management für die Lebensmittelbranche im Mittelstand“ (lebensmittel-eq.com) möchte kleine und mittlere Lebensmittelunternehmen (KMU) in Schleswig-Holstein zu einem umfassenden Verbraucher-, Arbeits- und Umweltschutz befähigen. Hierzu soll in diesen Unternehmen ein integriertes Nachhaltigkeits-Managementsystem generiert werden. Die aktuell durchgeführte Delphi-Prognose zu den zentralen Entwicklungs- und Einflussfaktoren für dieses Nachhaltigkeitsmanagement in der Lebensmittelbranche in Schleswig-Holstein gewährleistet dabei die Zukunftsfähigkeit des aufzubauenden Nachhaltigkeits-Managementsystems und damit einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

In der vorliegenden Arbeit wird auf eine geschlechtsspezifisch differenzierte Schreibweise verzichtet. Nur bei der Verwendung von Zitaten wird diese aus Gründen der Übersichtlichkeit und Lesbarkeit der Arbeit beibehalten. Dies bedeutet, dass die Verwendung der männlichen Form stets auch das weibliche Geschlecht umfasst.

Im Nachfolgenden werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Expertenbefragung vorgestellt. An dieser Stelle danken wir den Experten der Studie, die durch ihren Sachverstand und ihre engagierte Beteiligung die Prognose-Ergebnisse erst ermöglicht haben. Ebenfalls gilt unser Dank dem Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein sowie der Handwerkskammer Flensburg und der KIN GmbH Neumünster, die das Forschungsprojekt über insgesamt drei Jahre fördern.

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof  
Human Resource Management  
& Wirtschaftsethik  
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und  
Mittelstand Flensburg

Prof.'in Dr. Birte Maja Nicolai  
Lebensmitteltechnologie  
Fachhochschule Flensburg  
Fachbereich Energie und  
Biotechnologie

Prof. Dr. Hasso Heybrock  
Wirtschaftsrecht  
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und  
Mittelstand Flensburg

Kerstin Schröder M.Sc./ B.Sc.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und  
Mittelstand Flensburg

Anita Katharina Cembolista  
B.Sc.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Projekt „Ethik-, Qualitäts-,  
Compliance-Management für die  
Lebensmittelbranche im  
Mittelstand“

Dipl.-Juristin, Betriebswirtin  
B.A. Susanne Besecke  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und  
Mittelstand Flensburg

# Managementzusammenfassung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) agieren zunehmend in einem Umfeld, welches von Komplexität und Unsicherheit geprägt wird. Ohne entsprechende Informationen zur genauen Entwicklung der Markt- oder Wettbewerbsstrukturen müssen Unternehmer Entscheidungen treffen, die zusätzlich noch von hohen Unsicherheitsfaktoren in der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Normierungen) und entsprechenden Standardisierungen geprägt werden. Zukunftsvorstellungen müssen im Vergleich zu früher deutlich abgesicherter sein, da das Umfeld komplexer erscheint. Die vorliegende Delphi-Studie dient dazu, mögliche Zukunftsentwicklungen in verschiedenen Themenfeldern sichtbar zu machen und entsprechende theoriegeleitete Ansätze empirisch abzusichern. Mit der Hinzuziehung einer interdisziplinären Auswahl an Experten aus der Lebensmittelbranche für die Region Schleswig-Holstein sollten vorher festgelegte Themenfelder einer möglichen Zukunftsprognose unterzogen werden. Abgegebene und reflektierte Begründungen zur jeweiligen Einschätzung dienen dazu, hinsichtlich Zukunftsthemen zu einer Gruppeneinschätzung zu gelangen.

Die Ergebnisse sollen kleinen und mittleren Unternehmen aus der regionalen Lebensmittelbranche dazu dienen, dass sich Führungskräfte dieser Unternehmen in unsicheren Planungssituationen an den vorliegenden Zukunftsthemen besser orientieren können. Eine entsprechende **Vernetzung** (Interessenverbände, Ernährungsnetzwerke, weitere KMU), eine **nachhaltige Ausrichtung** der Unternehmenspolitik, -organisation und -planung sowie die Implementierung relevanter **Zukunftsthemen** in das Unternehmen bilden die Basis eines erfolgreichen Managementsystems kleiner und mittlerer Unternehmen aus der Lebensmittelbranche.

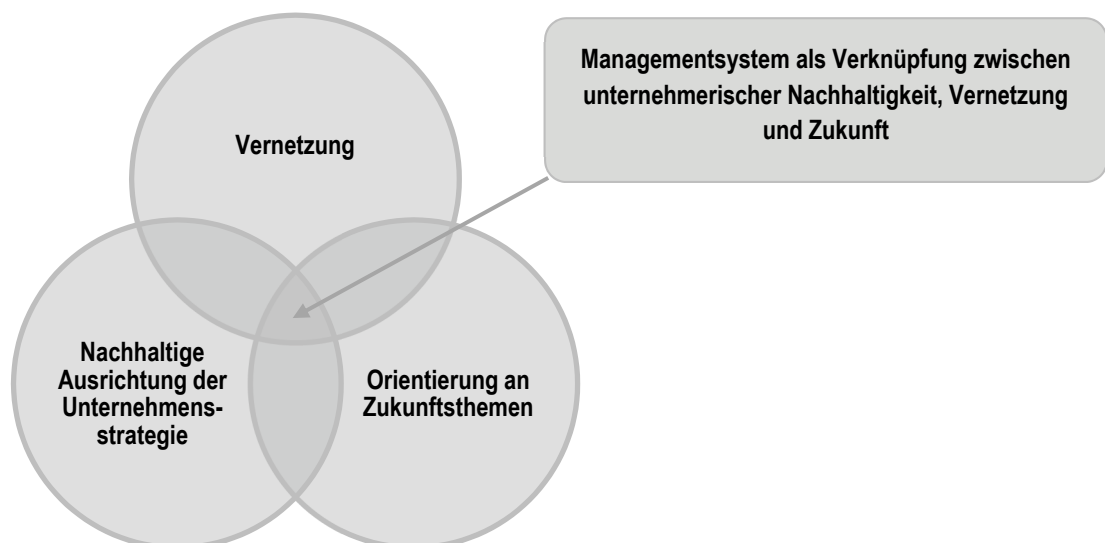


Abbildung 1: Managementsystem als Verknüpfung von Vernetzung, Nachhaltigkeit und Zukunft



Deutlich zu erkennen ist, dass einige Fragestellungen aufgrund der gelieferten Abstimmungsergebnisse in ihrer zukünftigen Eintrittswahrscheinlichkeit von besonderer Relevanz sind, die direkte Schlussfolgerungen auf KMU-relevante Zukunftsthemen liefern können. Diese sollen den Unternehmen erleichtern, eine **gezielte Positionierung** seitens der Unternehmenspolitik vorzunehmen. Die relevanten Zukunftsthemen bilden Empfehlungen für die zweckmäßige Nutzung der Unternehmenspotentiale. Durch **spezifische Maßnahmen der Sensibilisierung und Aktivierung** der Unternehmen lassen sich Aussagen zu entsprechenden Gestaltungsspielräumen festlegen. Insbesondere der Wandel im Verbraucherverhalten erfordert von KMU zukünftig eine noch stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Verbrauchers.

Im Ergebnis der Delphi-Studie konnten drei Hauptthemen als mögliche Zukunftsentwicklungen benannt werden, die eine große Relevanz für regional agierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben. Sie werden im Folgenden aufgezeigt und erläutert.

### Sicherheit durch Regionalität

Zukünftig sind folgende Faktoren von Bedeutung:

- In einer zunehmend globalen Welt bietet die Regionalität Sicherheit;
- Es wird zu einem wachsenden **Konsumenten-Ethnozentrismus** kommen – heimische Produkte werden bevorzugt konsumiert werden;
- Es gilt die Besonderheit regionaler Produkte herauszustellen: ein hohes Qualitätsversprechen regionaler Produkte führt zum Vorzug gegenüber Importprodukten, da die regionale Wirtschaft gestärkt werden soll;
- Hilfreich ist hierbei die Entwicklung von Regionalstrategien in Form einer möglichen Schließung regionaler Wertschöpfungskreisläufe sowie das Herausstellen der **regionalen Herkunft im Kontext zu Transparenz, Glaubwürdigkeit und Rückverfolgbarkeit** für den Verbraucher;
- Bei Überkapazitäten in der Herstellung regionaler Produkte ist künftig ein Wachstumspotential im Export (bei entsprechenden Handelsabkommen) zu verzeichnen.

## Nachhaltigkeit in KMU gewährleistet Unternehmenserfolg

- Das Verbraucherverhalten dominiert weiterhin die Produktnachfrage: künftig ist im Konsum nicht nur der Preis ausschlaggebend, sondern auch das „Umfeld“ der Produkte wie **soziale Aspekte, Umwelt und Gesundheit**;
- **Ressourcenschonendes Wirtschaften** der Unternehmen nimmt wesentlich an Bedeutung zu;
- Hinsichtlich des bereits eingetretenen und zukünftigen **Fachkräftemangels** müssen zunehmend gezielte Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -gewinnung getätigt werden;
- Nachhaltige Maßnahmen müssen in das **Unternehmensleitbild/ -kultur** implementiert werden.

## Neue Lebensweisen mit neuen Ernährungsgewohnheiten – Einfluss auf Standardisierungen/ Normierungen

- Steigende **Lebensmittelsicherheit** mit zunehmend internationalen Verflechtungen – entsprechende Kontrollen und Regulierungen intensivieren sich;
- Es werden zunehmend komplexe Anforderungen an KMU durch Veränderungen in Standards bzgl. **personeller/ materieller Ressourcen** bei der Einführung in das Unternehmen gestellt; zugleich behindern normative Neuerungen/ komplexe Regulierungen die unternehmerische **Innovationsbereitschaft**;
- Zur Lösung der zuvor genannten Probleme wird eine intensivere Zusammenarbeit mit **Interessenverbänden/ Innungen** notwendig sein.

Zur besseren Veranschaulichung wurden die Abstimmungsergebnisse der einzelnen Fragen in der nachfolgend dargestellten Tabelle zusammengefasst.

**Tabelle 1: Gesamtauswertung der Ergebnisse der einzelnen Fragestellungen in der ersten und zweiten Befragungsrunde**

| Wahrscheinlichkeiten   | Geringe<br>Wahrscheinlichkeit | Unklare<br>Wahrscheinlichkeit | Hohe<br>Wahrscheinlichkeit |
|--|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Fragestellungen</b>   |                               |                               |                            |
| <b>Fragebereich A: Wahrnehmung in der Öffentlichkeit</b>   |                               |                               |                            |
| A1: Transparenz durch LMIV – Informationen zu Herkunft und Zusammensetzung von Lebensmitteln           |                               | <b>x</b>                      |                            |
| A2: Besseres Vertrauen der Verbraucher durch Qualitätssiegel   | <b>x</b>                      |                               |                            |
| A3: Imageverbesserung der Unternehmen durch Maßnahmen in Verbraucher-, Arbeits- und Umweltschutz       | <b>x</b>                      |                               |                            |
| <b>Fragebereich B: Unternehmenserfolg und Risiken</b>  |                               |                               |                            |
| B1: Unternehmenserfolg durch Maßnahmen im Verbraucher-, Arbeits- und Umweltschutz                      |                               |                               | <b>x</b>                   |
| B2: Freiwillige Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung/-sicherung   |                               |                               | <b>x</b>                   |
| B3: Kaufverhalten - neben Preis auch Relevanz von Komponenten wie soziale und ökologische Kriterien    |                               | <b>x</b>                      |                            |
| B4: KMU – Durchsetzen kostendeckender Preise für hochwertige Lebensmittel                              |                               | <b>x</b>                      |                            |
| <b>Fragebereich C: Normen und Standards</b>  |                               |                               |                            |
| C1: Veränderungen durch neue Entwicklungen in Lebensmittelbranche                                      |                               |                               | <b>x</b>                   |
| C2: Relevanz einzelner Standards in Lebensmittelbranche  |                               |                               | <b>x</b>                   |
| C3: KMU - personelle/ materielle Ressourcen für Integration von Normen und Standards in Betriebsablauf | <b>x</b>                      |                               |                            |
| <b>Fragebereich D: Globalisierung</b>  |                               |                               |                            |
| D1: Qualitätsschwankungen durch weltweite Krisen – relevant für KMU in S-H                             |                               | <b>x</b>                      |                            |
| D2a: Einfluss internationales Angebot auf Herstellung/ Verkauf von Produkten aus S-H                   |                               |                               | <b>x</b>                   |
| D2b: Vertrieb der Regionalprodukte in S-H im Kontext zur Globalisierung                                |                               |                               | <b>x</b>                   |
| D3: Ressourcenverknappung durch Krisenherde – Einfluss auf Unternehmen in S-H                          |                               | <b>x</b>                      |                            |
| <b>Fragebereich E: Ernährungsgewohnheiten</b>  |                               |                               |                            |
| E1: Generierung weiterer differenzierter Produkte basierend auf Allergien/ Unverträglichkeiten         |                               |                               | <b>x</b>                   |
| E2: Produktentwicklung/ Sortimentsanpassung durch Nachfrage nach Lebensmitteln in anderen Kulturen     |                               |                               | <b>x</b>                   |
| E3: Neben Vegetarismus/ Veganismus Entwicklung weiterer alternativer Ernährungsformen                  |                               |                               | <b>x</b>                   |

# **I. Langfrist-Prognose und Nachhaltigkeitsmanagementsystem**

## ***1.1 Die Lebensmittelbranche in Schleswig-Holstein***

Die Ernährungswirtschaft ist die drittgrößte Branche des verarbeitenden Gewerbes in Schleswig-Holstein. Sie entwickelt sich seit dem Jahr 2000 positiv und bildet einen bedeutenden Wirtschaftszweig in Schleswig-Holstein ab. Im Zeitraum von 2005 bis 2013 stiegen die Umsätze in der Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein deutlich stärker an als im Vergleich zum weiterverarbeitenden Gewerbe insgesamt. Traditionell sind die schleswig-holsteinische Fleisch- und Milchverarbeitung sehr bedeutend. Neben der Backwarenherstellung hat auch die Süßwarenherstellung zugenommen. Sie bilden beide einen weiteren Schwerpunkt im weit gefächerten Branchenmix.

Das Land Schleswig-Holstein setzt sich zunehmend für eine Weiterentwicklung und damit verbunden eine neue strategische Ausrichtung der Ernährungswirtschaft im Land ein. Im Rahmen einer Anfrage an die Landesregierung wurde die Bedeutung der Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein hinsichtlich der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Hintergründe und Entwicklungen dargestellt. Im Ergebnis sollen Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens intensiviert werden. Ziel ist es, sich auf eine regionale, ressourcen- und umweltschonende Land- und Ernährungswirtschaft zu konzentrieren, die qualitativ hochwertige Lebensmittel liefert und damit verbunden die Wertschöpfung in Schleswig-Holstein erhöht<sup>1</sup>.

Charakterisiert wird die Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein durch die überwiegend kleinen bis mittleren Betriebe, die bekannt für ihre hohe Fertigungsqualität sind. Zielgruppe dieser Studie bilden in erster Linie KMU. Vor dem Hintergrund künftiger Problemstellungen – in der Wahrnehmung dieser Betriebe durch den Verbraucher, entsprechende Unternehmensrisiken, Umsetzung von betrieblichen Qualitätsmanagements sowie Tendenzen eines globalen Einflusses und sich ändernde Ernährungsgewohnheiten – bilden die Betriebe der Ernährungsbranche in Schleswig-Holstein die Grundlage für die vorliegende Untersuchung.

---

<sup>1</sup> vgl. Landtag Schleswig-Holstein, 2015, S. 2 f.

## ***1.2 Die Langfrist-Prognose als Instrument des Frühwarnsystems***

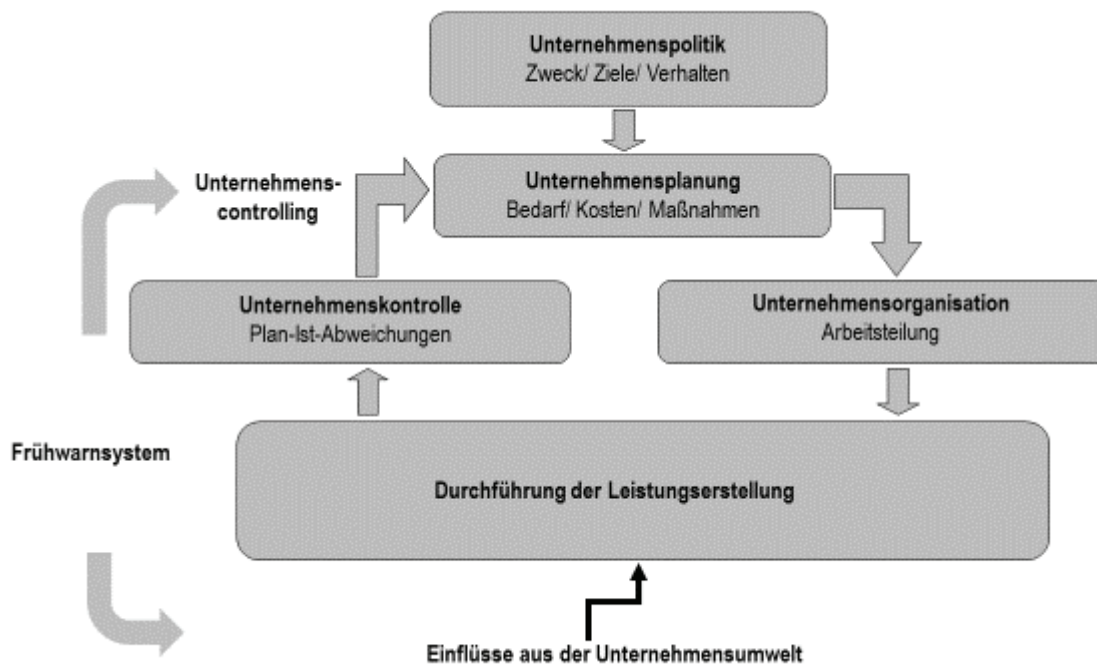
Sichere und hochwertige Lebensmittel sowie eine vorausschauende Unternehmensführung gewähren den Unternehmen Erfolg und den Verbrauchern, Arbeitnehmern und der Umwelt Schutz. Unternehmen der Lebensmittelbranche müssen die Sicherheit der produzierten Lebensmittel gewährleisten, Umweltschutzbedingungen erfüllen und Arbeitsschutz gewährleisten. Defizite in den Bereichen Verbrauchergesundheit, Arbeitssicherheit und Umweltschutz im Unternehmen haben somit nicht nur Folgen für die unmittelbar betroffenen Kunden, sondern auch für Mitarbeiter und Bürger. Genau hier setzt das Forschungsprojekt „lebensmittel-eq.com“ mit seinem geplanten Nachhaltigkeits-Managementsystem an.

Um nun die vorliegende Delphi-Studie in das Gesamtprojekt einordnen zu können, bedarf es zunächst eines adäquaten Managementverständnisses. Ein Managementsystem kann allgemein mit folgendem Regelkreismodell beschrieben werden: Ausgehend von den in der **Unternehmenspolitik** festgelegten Zielen, Zwecken und Verhaltensgrundsätzen werden in der **Unternehmensplanung** die zukünftigen Maßnahmen zur Leistungserstellung als Führungsgrößen zur Steuerung des Unternehmensgeschehens festgelegt. Diese geplanten Maßnahmen müssen dann in Verbindung mit der **Unternehmensorganisation** durch eine geeignete Arbeitsteilung auf die Mitarbeiter und Führungskräfte aufgeteilt werden. Die **Durchführung des Unternehmensgeschehens** unterliegt schließlich **Einflüssen aus der Unternehmensumwelt**, die in der **Unternehmenskontrolle** durch Soll-(Plan)-Ist-Abweichungen erfasst werden, so dass anschließend nachgesteuert werden kann<sup>2</sup>.

Damit nicht nur im Nachhinein auf Einflüsse aus der Unternehmensumwelt – insbesondere durch die Stakeholder – reagiert wird, umfasst ein **Managementsystem** auch ein Frühwarnsystem, das die Unternehmensumwelt beobachtet. Unternehmensplanung und -kontrolle bilden dabei einschließlich des Frühwarnsystems das **Unternehmenscontrolling**. Ethik-, Compliance- und Qualitätsmanagement stellen in diesem Zusammenhang Ansätze zur Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen in Verbindung von Unternehmenspolitik und -controlling im Sinne eines integrierten Nachhaltigkeits-Managementsystems dar.

---

<sup>2</sup> vgl. Kreuzhof, R., 2000, S. 213 f.



**Abbildung 2: Elemente des Managementsystems**

Wie können nun Einflüsse aus der Unternehmensumwelt im Sinne eines Frühwarnsystems erfasst werden? Neben der Beobachtung aktueller Rahmenbedingungen des Unternehmensgeschehens gilt es im Sinne der Nachhaltigkeit vor allem auch zukünftige Einflussfaktoren in den Blick zu nehmen. Hierbei ist die Delphi-Methode, auf die im Folgenden im Detail eingegangen wird, in besonderer Weise geeignet, komplexe Sachverhalte in einer dynamischen Unternehmensumwelt zu erfassen. Bei dieser Prognosemethode wird eine Gruppe von Experten in einem mehrstufigen anonymisierten Verfahren zur Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Einflussfaktoren befragt. Der Prognoseerfolg wird dabei vor allem durch das Experten-Knowhow und den diskursiven Gruppenprozess gewährleistet. Gerade aber weil KMU aus der Lebensmittelbranche selbst nicht in der Lage sind, eine solche Delphi-Studie zu erstellen, erfolgt dieses in einem Forschungsprojekt.

## II. Das Untersuchungsdesign

### II.1 Partizipativer Forschungsansatz

Im Folgenden wird die Einbindung der Delphi-Studie in den partizipativen Forschungsansatz vorgestellt. Partizipative Forschung dient als Oberbegriff für Forschungsansätze mit unterschiedlicher Diversität, die in der Tradition der Aktionsforschung stehen. Sie erforschen und beeinflussen die soziale Wirklichkeit auf einer partnerschaftlichen Ebene. In der hier vorliegenden Delphi-Studie war es das Ziel, mittels des o.g. Forschungsansatzes eine Verbindung zum Probanden (Experten) herzustellen und seine Innensicht zu bestimmten Themen inhaltlich zu erfassen. Die Befragten erhielten hierbei die Gelegenheit, über ihre persönlichen Erfahrungen und Kontexte zu berichten. Diese Informationen konnten somit der Forschung zugänglich gemacht werden.

Mittels des partizipativen Forschungsansatzes sollen neben einer Generierung von Erkenntnissen als Analysebasis auch alle am Forschungsprozess Beteiligten in die Analyse des Forschungsgegenstandes eingebunden werden. In der klassischen quantitativen Forschung wird in der Regel die soziale Wirklichkeit als Objekt repräsentiert, wohingegen bei der partizipativen Forschung das Handeln der Subjekte in der sozialen Wirklichkeit im Vordergrund steht. Im Rahmen der partizipativen Forschung ist es daher beabsichtigt, dass die Analyse nicht zum Selbstzweck der Forschung wird, sondern vielmehr einen Veränderungsprozess generiert<sup>3</sup>.

Nach Bergold, 2013, wird die Partizipation als demokratietheoretischer Begriff verstanden. Im partizipativen Forschungsprozess erkennen die Teilnehmenden an, dass alle Beteiligten ihre eigene Perspektive und Sichtweise haben, wobei jede dieser Perspektiven ihre Berechtigung hat. „Wenn die Idee der Partizipation auf Forschung angewendet wird, ändert sich daher die Situation grundlegend. Es gibt kein privilegiertes Erkenntnissubjekt mehr, sondern alle Beteiligten gewinnen im Forschungsprozess Erkenntnisse“<sup>4</sup>. In diesem Analyseprozesses gibt es zum einen wissenschaftliche Experten, die über theoriebasiertes/ methodisches Wissen verfügen, allerdings zum anderen auch Experten aus der „Lebenswelt“.

---

<sup>3</sup> vgl. von Unger, H., 2014, S. 3

<sup>4</sup> vgl. Bergold, J., 2013, S. 1

Kern der partizipativen Auswertung im Rahmen der vorliegenden Delphi-Untersuchung war das Ermöglichen von Reflexionen verschiedener Zukunftssituationen. Der partizipative Forschungsansatz bezog sich hierbei auf die Einbindung von ausgewählten Experten am Analyseprozess. Die Experten gelangten durch die Rückkopplung der Befragungsergebnisse sowie im gemeinsamen Austausch in den vorgeschalteten Workshops durch das Forschungsteam an Informationen in der Lebensmittelbranche – im Speziellen, welche Inhalte aktuell in der Lebensmittelbranche diskutiert werden. Das Forschungsteam konnte hierbei relevante Erkenntnisse für die Generierung des projektrelevanten Endproduktes – einem Nachhaltigkeits-Managementsystem – erhalten.

## **II.2 Delphi-Methodik**

Ihren Ursprung findet die Delphi-Methodik bereits in den 50er Jahren, als diese von der RAND Corporation im Rahmen von geheimen Studien im amerikanischen Verteidigungsministerium entwickelt wurde. Hierbei sollten Aussagen zur Abschätzung atomarer Angriffsziele der Sowjetunion auf die USA und zur Planung strategischer Waffensysteme dagegen gesammelt werden. Bekannt wurde diese spezielle Methode der schriftlichen Expertenbefragung durch das „Project Delphi“ (1975) nach Linstone und Turoff<sup>5</sup>. Eine weitere veröffentlichte Studie von Helmer und Gordon aus dem Jahr 1964 bildete langfristige Vorhersagen zu wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen ab, hierzu wurden Zeiträume zwischen zehn und 50 Jahren festgelegt, zu denen die Befragten Abschätzungen abgeben sollten.

Bei der Delphi-Methodik handelt es sich um ein empirisches Verfahren, welches besondere Entwicklungen in der Zukunft abbilden soll. Gerade wenn in bestimmten Bereichen unsicheres Wissen vorhanden ist, werden in einem systematischen Verfahren mittels eines ausgewählten Expertenpanels in einem Fragebogen schriftlich und anonym in mehreren Befragungsrunden Ergebnisse gesammelt, ausgewertet, aufbereitet und im Anschluss erneut an das Expertenpanel zurückgespielt. Hierbei ist es notwendig, dass die ausgewählten Experten erneut zu den einzelnen Fragen Stellung nehmen und deren Einschätzung gegebenenfalls schriftlich begründen, wenn diese von der eigentlichen Haupttendenz des Panels abweichen. „Über mehrere Runden kann so der Grad des Konsens und des Dissens innerhalb des Panels und somit der Grad der Unsicherheit des Wissens ermittelt werden“<sup>6</sup>. Ziel der Vorgehensweise ist es, im

---

<sup>5</sup> vgl. Kopp, R., Langenhoff, G., Schröder, A., 1999, S. 185

<sup>6</sup> vgl. Kosow, H., Gaßner, R., 2008, S. 63



Idealfall ein stabiles Bild von übereinstimmenden und divergierenden Aussagen der Befragungsteilnehmer zu erhalten.

Eine Besonderheit der Delphi-Technik ist die Vermeidung einer offenen Diskussion als Fragegespräch mit persönlicher Teilnahme aller Beteiligten, „um den Einfluss psychologischer Faktoren wie Überredung, Abneigung, den mitreißenden Einfluss einer Mehrheitsmeinung zu vermeiden“<sup>7</sup>. Die Befragungen können mehrfach wiederholt werden, sodass die Experten auch mehrfach die Gelegenheit haben, früher abgegebene Einschätzungen zu überdenken und eventuell auch zu revidieren. Die Delphi-Technik kann einem „Gruppenkonsensverfahren“<sup>8</sup> zugeordnet werden.

In der hier vorliegenden Delphi-Prognose für das Jahr 2025 wird folgende Definition zu Grunde gelegt. Häder und Häder (1995) fassen die Delphi-Methode als vergleichsweise stark strukturierten Gruppenkommunikationsprozess auf. Hierbei ist es von Bedeutung, dass in den einzelnen Befragungen Sachverhalte, über die unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden sollen<sup>9</sup>.

### *II.2.1 Experten-Workshops*

Nachfolgend wird die Vorgehensweise zur Themenfindung für die Delphi-Befragung beschrieben. Mittels verschiedener Workshops sollten die Betroffenen an der Themengenerierung beteiligt werden, wobei insbesondere der Aufbau, die Zusammensetzung sowie die zentralen Ergebnisse der Workshops im Folgenden vorgestellt werden.

Gegenstand der Bedarfsanalyse des Projektes bildete eine eingehende Literaturrecherche und -auswertung sowie eine wissenschaftlich fundierte Themenfindung im Projektteam. Des Weiteren wurden drei Workshops durchgeführt, in denen mit Betroffenen (Vertreter aus Handwerk/ Industrie) und „Unterstützern“ (aus dem vor- und nachgelagerten Bereichen der Lebensmittelbranche) zentrale Fragestellungen des vorab im Projektteam festgelegten Themenfeldes (auszugsweise in den jeweiligen Workshops) ausdifferenziert werden konnten:

---

<sup>7</sup> vgl. Kopp, R. et al., 1999, S. 185

<sup>8</sup> vgl. Paschen, H., Gresser, K., Conrad, F., 1978, S. 65

<sup>9</sup> vgl. Häder, M., Häder, S., 1995, S. 8

**Tabelle 2: Zentrale Fragestellungen der durchgeführten Workshops**

| Phase I: Gegenwart Unternehmen   | Phase II: Zukunft Unternehmensumwelt  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie nimmt die <b>Öffentlichkeit</b> die einzelnen Lebensmittelbranchen wahr?</li> <li>2. Was verstehen die Unternehmen unter „<b>Unternehmenserfolg</b>“ und wie positionieren sich die Unternehmen gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Bürgern?</li> <li>3. Welche freiwilligen und gesetzlichen <b>Normen/ Standards</b> sind für Ihr Unternehmen/ Ihre Branche relevant und wie werden diese in der Praxis umgesetzt?</li> <li>4. Welche <b>Risiken</b> sind für Ihr Unternehmen/ Ihre Branche in der Wertschöpfungskette identifizierbar?</li> <li>5. Welche <b>organisatorischen Herausforderungen</b> sehen Sie bei der Bewältigung der zuvor genannten Anforderungen (Risiken/ Normen und Standards)?</li> <li>6. Welche Bedeutung hat die <b>Zertifizierung</b> für Ihr Unternehmen/ Ihre Branche?</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Chancen und Risiken haben die Unternehmen/ die Branchen durch die <b>Globalisierung</b> der Märkte?</li> <li>2. Der Preis ist nicht mehr der einzige Aspekt zur Kaufentscheidung des Verbrauchers. Beeinflussen zukünftig Aspekte wie <b>Umweltschutz und gute Arbeitsbedingungen</b> in den Unternehmensabläufen die Kaufentscheidung des Kunden?</li> <li>3. Veränderte <b>Ernährungsgewohnheiten</b> bestimmen den gegenwärtigen Markttrend. Welche Auswirkungen hat der veränderte Nahrungsmittelkonsum auf Ihr Unternehmen/ Ihre Branche?</li> <li>4. Wird sich der bestehende Trend der <b>Nachvollziehbarkeit</b> z.B. der Inhaltsstoffe von Lebensmitteln zukünftig am Markt durchsetzen?</li> </ol> |

Mit der Durchführung der vorbereitenden Workshops sollten möglichst vielfältige Forschungs- und Entwicklungsansätze generiert werden. An den vorgenannten Workshops nahm eine kleine, begrenzte Anzahl von ausgewählten Fachleuten teil, die o.g. Ansätze in entsprechend thematisch-inhaltlicher sowie methodischer Strukturierung erarbeiteten. Es konnte somit in relativ kurzer Zeit eine Verbindung zwischen den in den Workshops geäußerten Forschungsideen hin zu den Fragestellungen der ersten Befragungsrunde aufgezeigt werden.

Der Nachteil in dieser Vorgehensweise lag neben des höheren Zeitaufwandes in der begrenzten Zahl an teilnehmenden Fachleuten, die neben zeitlichen Restriktionen auch durch eine bedingt kontrollier- und steuerbare Gruppendynamik ggf. zu einer geringeren Heterogenität der Workshop-Ergebnisse führten. In den einzelnen Workshops wiesen die Ergebnisse, je nach Anzahl, Teilnahmebereitschaft und themenspezifischer Fachkompetenz der Teilnehmer, Unterschiede auf.