

Masterarbeit

vorgelegt dem Prüfungsausschuss des Fachbereichs Oecotrophologie •
Facility Management an der FH Münster
im Studiengang
„Nachhaltige Dienstleistungs- und Ernährungswirtschaft“

Handlungsempfehlungen zur Optimierung der
Management Guideline for Organic Food Processors
mittels Experteninterviews mit Verantwortlichen
ökologisch orientierter
Lebensmittelverarbeitungsunternehmen
aus Deutschland

von: Caroline Ebner (Matrikelnummer: 962086)

Referentin: Frau Prof. Dr. Carola Strassner (FH Münster)

Korreferent: Herr Dr. Alexander Beck (AöL)

Ausgabedatum: 9.10.2019

Abgabedatum: 10.02.2020

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit entstand im Rahmen meines Studiums Nachhaltige Dienstleistungs- und Ernährungswirtschaft an der Fachhochschule in Münster. Über den fachbereichsinternen Verteiler bin ich im Frühjahr 2019 auf das ProOrg-Projekt und die Arbeit der Assoziation ökologisch Lebensmittel e. V. (AöL) aufmerksam geworden. Mich begeisterte die Intention des ProOrg-Projektes sowie die Leitgedanken der AöL. Aus meiner Sicht ist es sehr gewinnbringend, die Arbeit von Bio-Herstellern zu unterstützen, da diese einen wertvollen Beitrag im Hinblick auf ein nachhaltigeres Ernährungssystem leisten. Das hat mich für diese Arbeit motiviert und ich hoffe damit zumindest einen kleinen Beitrag im länderübergreifenden ProOrg-Projekt und letztendlich auch im Sinne der Nachhaltigkeit geleistet zu haben.

Mein ganz herzlicher Dank geht an all jene, die zum Gelingen meiner Arbeit durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung beigetragen haben.

Bedanken möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Strassner für die Betreuung, freundliche Beratung und Unterstützung. Bei Herrn Dr. Beck und Frau Stumpner von der AöL, dem Kooperationspartner bzw. Auftraggeber dieser Arbeit bedanke ich mich für die wertschätzende Zusammenarbeit und Unterstützung im gesamten Entwicklungsprozess meiner Masterarbeit. Mein besonderer Dank gilt auch an die Experten der Bio-Verarbeitungsunternehmen, die sich für die Interviewteilnahme meiner Forschung bereit erklärten und mir spannende Einblicke in die Unternehmenspraxis boten. Zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden, die mir in dieser doch sehr intensiven Zeit sowohl fachlich als auch persönlich zu jeder Zeit unterstützend und motivierend zur Seite standen.

Anmerkung zu Schreibweisen

Soweit im Folgenden Berufs-, Gruppen- und/oder Personenbezeichnungen verwendet werden, die sich sogleich auf Frauen und Männer beziehen, so wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit generell die männliche Form genutzt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

Abstract

The *Management Guideline for Organic Food Processors (MGOPF)* developed in the *ProOrg* project is intended to provide organic producers with additional assistance in dealing with the requirements for organic processing. An initial analytical evaluation is required in a way that is close to everyday practices so that the guideline can be implemented as a management instrument in the future. The aim of this thesis is to formulate recommendations for action to optimize the *MGOPF* and, if possible, to derive concrete measures for businesses.

To this end, the following question is raised: Which structural and content-related adjustments must be made within the *MGOPF* so that it can be implemented in the practice of ecologically oriented food processors as an aid to their everyday business? In order to answer this research question, four expert interviews were conducted with managers of organic food producers in Germany. In preparation for the interviews, a selection of the target group's existing management instruments was developed. Furthermore, evaluation goals and assessment criteria were defined and incorporated in the development of an interview guideline.

The results of the expert interviews show that the *MGOPF* in its current version already represents a high-quality format which meets the needs of the industry and has been accepted by the experts. Nevertheless, ideas for changes in content and structure have been proposed. The recommendations for optimization and possible measures particularly relate to aspects of content, most of which are based on the checklist of the guideline, as well as to sections "Raw Materials" and "Environmental Management and Social Standards". For the pending optimization process in the *ProOrg* project, it is advisable to place the optimization recommendations identified in this thesis in the context of the guideline's target group and to make adjustments if necessary. After the implementation of the guideline, it is also considered useful to repeat the evaluation, taking into account other target groups of the management tool.

Executive Summary

The *Management Guideline for Organic Food Processors (MGOFP)* developed in the *ProOrg* project offers comprehensive assistance to organic food producers regarding the requirements of organic processing. This thesis includes an initial analytical evaluation of the practical applicability of the *MGOFP*. It determines to what extent the content and structure must be optimized so that the guideline can be implemented as a management instrument in a way that is close to the everyday life of the company or division. While the optimisation process itself is not part of this work, it will be carried out in the further course of the *ProOrg* project.

The initial assessment was carried out using the qualitative method of expert interviews as part of the evaluation research. Responsible persons of four ecologically oriented processing companies from Germany were interviewed. These are micro- and medium-sized businesses from three processing sub-sectors that have been processing organic food and, in some cases, conventional raw materials in parallel for at least three years. The companies are members of the Association of Organic Food Processors (AöL), which commissioned this thesis.

The theoretical part consists of a selection of management tools such as norms, standards or guidelines that are used in practice by organic producers. With this background as well as assessment criteria and evaluation goals, a guideline for the structuring of the interviews has been developed. The evaluation was based on a qualitative content analysis. The most important results are listed briefly in the following:

- The **need** for the use of the guideline is apparent for all experts
- All experts associate a concrete **benefit or added value** with its use
- Its **classification** is seen in the area of a company's quality management
- Its **application** is assumed to take place on an annual basis as well as during training of new employees

It was also found that a large number of aspects covered by the guidelines have been implemented. This is evidence of the **feasibility** of the guideline. With regard to the results, it can be concluded that the current version of the guideline is already in a very high-quality format.

Nevertheless, with the help of the experts' entrepreneurial know-how, important insights were gathered for further optimization of content and structure. These were translated into recommendations for action and concrete measures (see Tables 2 and 3) and relate mainly to the content and to the attached checklist of the guideline in particular. It is recommended, for example, that the checklist be expanded by two additional columns for "Comments" and "Support for implementation" as well as to revise text passages that were not sufficiently comprehensible. It is also suggested to expand and concretise sections 2 "Raw materials" and 8 "Environmental management and social standards". These two topics formed the focus of all four interviews. With regard to section 8, the selection of management instruments from the theoretical part can be taken into account. With regard to structure, it is recommended to re-examine the order of the sections. In addition, it is considered useful to make a detailed analysis of all individual considerations of the experts in the optimization process and to optimize the *MGOFP* accordingly.

In this contract research, only an initial evaluation of the guideline was carried out by a small number of a relatively homogeneous group of interviewees. It is therefore recommended that other *MGOFP* target groups be taken into account. Specifically, it is recommended to include companies from other sub-processing sectors as well as companies that are not members of the AöL and newcomers to the organic sector. Once the guideline has actually been implemented in corporate practice, a further evaluation is also recommended to assess the actual effectiveness of the guideline. It is possible that further roadblocks and ambiguities will be discovered. It remains to be seen what further measures can be taken to make companies which are only doing what is absolutely necessary with regard to organic processing more sensitive to the "target" aspects of the guideline and to motivate them, too, to follow the *MGOFP*.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abstract	IV
Executive Summary	V
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1. Einleitung	1
2. Theorieteil	3
2.1 Unternehmerische Organisationsstrukturen im Wandel.....	3
2.2 Management, Managementsysteme und deren Entwicklung.....	5
2.3 Managementinstrumente	9
2.3.1 Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit.....	11
2.3.2 Energie- und Umweltmanagement	12
2.3.3 Sozialstandards und Siegel	13
2.3.4 Nachhaltigkeitsmanagement	14
3. Kontextualisierung des Forschungsvorhabens	16
3.1 Kurzvorstellung des ProOrg-Projektes	16
3.2 Kurzvorstellung und Einordnung der Assoziation ökologischer Lebensmittel e. V.	17
3.3 Wichtige Aspekte der MGOFP	18
4. Methodisches Vorgehen	20
4.1 Forschungsdesign und -methode.....	21

4.2	Konzipierung des Evaluationsprozesses	23
4.2.1	Evaluationsgegenstand und Abgrenzung	23
4.2.2	Akteure der Evaluation	24
4.2.3	Evaluationsfrage und Evaluationsunterziele	25
4.2.4	Bewertungskriterien der Evaluation	26
4.2.5	Rahmenbedingungen der Evaluation	27
4.3	Methodische Projektplanungen	28
4.3.1	Begründung für die Methodenwahl.....	28
4.3.2	Rekrutierung der Experten	30
4.3.3	Leitfadenkonzeption	32
4.4	Auswertung der Experteninterviews	37
4.5	Beschreibung der Einzelfälle.....	42
5.	Ergebnisse.....	43
5.1	Praxisbezug – Unternehmens- bzw. Bereichsalltagsnähe	45
5.2	Unternehmensspezifische Abläufe und Prozesse	48
5.3	Inhaltliche Aspekte.....	49
5.4	Strukturelle Aspekte.....	54
5.5	Sonstiges.....	55
6.	Diskussion.....	57
6.1	Interpretation der Ergebnisse	57
6.2	Werkzeugkasten zur Optimierung der MGOFP	66
6.3	Reflexion der Methodik und deren Umsetzung.....	73

7. Fazit.....	75
Literaturverzeichnis.....	77
Anhang.....	84
Eidesstattliche Erklärung.....	106

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Strategisches Management.....	6
Abb. 2 Gestaltungselemente eines Managementsystems	7
Abb. 3 Forschungsdesign.....	22
Abb. 4 Zeitplan der Masterarbeit	23
Abb. 5 Einordnung der Zwischenevaluation.....	24
Abb. 6 Varianten von Experteninterviews	29
Abb. 7 Leitfadenkonzeption.....	32
Abb. 8 Unterschiedliche Frageformen von Experteninterviews	33
Abb. 9 Leitfadenstruktur.	36
Abb. 10 Systematischer Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	39
Abb. 11 Veränderungsideen bezüglich der Bestandteile der MGOF.....	55
Abb. 12 Ermittelter Bedarf der Experten	59
Abb. 13 Nutzen bzw. Mehrwert der Experten	60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Tabellarische Darstellung des vollständigen Kategoriensystems.....	44
Tab. 2 Inhaltliche Veränderungsideen aus den Experteninterviews.....	51
Tab. 3 Werkzeugkasten zur Optimierung der MGOFP.....	67

Abkürzungsverzeichnis

COP	Code of Practice
DIN	Deutsches Institut für Normung
EMAS	<i>Eco-Management and Audit Scheme</i>
EMS	Energiemanagementsystems
EU	Europäische Union
GRI	Global Reporting Initiative
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	Internationale Organisation für Normung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MGOFP	Management Guideline for Organic Food Processors
OCP	Organic Critical Control Points
ProOrg	Organic Product Processing
SGMM	St. Galler Management-Modell
TÜV	Technischer Überwachungsverein
ZNU	Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung

1. Einleitung

Die Bio-Branche hat längst ihr Nischendasein verlassen und boomt nach wie vor. Bio-Lebensmittel stehen schon lange nicht mehr nur im Biofachhandel, sie sind viel mehr aus den Regalen der Supermärkte und Discounter nicht mehr wegzudenken (in Anlehnung an BÖLW 2019, S. 16-17). Im europaweiten Vergleich erwirtschaftete Deutschland im Jahr 2016 mit 9,7 Mrd. € den größten Umsatz mit Bio-Lebensmitteln, gefolgt von Frankreich und Italien (Willer & Lernoud 2018, S. 26). Allein in Deutschland wurden im Jahr 2016 von 14.501 Herstellern Bio-Lebensmittel verarbeitet (Willer & Lernoud 2018, S. 63).

Die Verarbeitungsrichtlinien für Bio-Lebensmittel und Erwartungen sind dabei vielfältig und komplex, weshalb die Umsetzung in der Praxis für Bio-Hersteller eine herausfordernde Situation darstellen kann (Beck, Stumpner & Borghoff 2019). Um Bio-Verarbeitungsunternehmen eine zusätzliche Hilfestellung zu bieten, wurde im Frühjahr 2019 die *Management Guideline for Organic Food Processors (MGOFP)* im Rahmen des ProOrg-Projektes in Zusammenarbeit mit der Assoziation ökologischer Lebensmittel (AöL) und der FH-Münster entwickelt (Beck, Stumpner & Borghoff 2019). Primäres Ziel der *MGOFP* ist es, Bio-Verarbeitungsunternehmen eine umfassende Einführung in die für die tägliche Praxis geltenden regulatorischen Anforderungen zu geben. Zudem berücksichtigt die Guideline auch Aspekte, die über die Anforderungen der EU-Bio-Verordnung hinaus gehen aber bspw. seitens der Kunden eingefordert werden, wie etwa Umweltmanagement- und Sozialstandards (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

Damit die *MGOFP* als hilfreiches Managementinstrument in die Unternehmenspraxis implementiert werden kann, bedarf es einer analytischen Erstbewertung der praktischen Anwendbarkeit. Hier setzt die vorliegende Masterarbeit an. Mittels Experteninterviews mit Verantwortlichen ökologisch orientierter Lebensmittelverarbeitungsunternehmen aus Deutschland soll eine erste Evaluierung der *MGOFP* stattfinden. Dabei wird der Inhalt und die Struktur der Guideline im Hinblick auf die Unternehmens- bzw. Bereichsalltagsnähe der Unternehmen evaluiert. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Optimierung der *MGOFP* zu formulieren und nach Möglichkeit konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Die vorliegende Masterarbeit ist in 7 Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung setzt sich Kapitel 2 mit dem grundlegenden Verständnis verschiedener Organisationsstrukturen von Unternehmen auseinander. Außerdem findet das strategische Management hier Beachtung, welches für die Einordnung der *MGOFP* hilfreich ist. Des Weiteren werden Managementinstrumente präsentiert, die eine wichtige Rolle in ökologisch ausgerichteten

Lebensmittelverarbeitungsunternehmen einnehmen. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Konkretisierung des Forschungsgegenstandes. Hier werden neben der Aufführung des Forschungsauftrags, die Assoziation ökologische Lebensmittel (AöL) sowie das *ProOrg*-Projekt und die wesentlichen Inhalte der *MGOF*P vorgestellt. In Kapitel 4 steht das methodische Vorgehen im Fokus. Nach Herleitung der Forschungsfrage wird der Evaluationsprozess erläutert und die Projektplanung aufgeführt. Die Ergebnisse der Experteninterviews folgen in Kapitel 5, welche anhand des im Auswertungsprozess entwickelten Kategoriensystems präsentiert werden. Dies bildet die Überleitung zur Diskussion, in der die gewonnenen Ergebnisse auf Basis der Bewertungskriterien und Evaluationszielen interpretiert, Handlungsempfehlungen formuliert und Maßnahmen abgeleitet werden. Außerdem erfolgt eine kritische Reflexion der Ergebnisse sowie des gesamten methodischen Vorgehens. Das Fazit bildet das letzte Kapitel der Masterarbeit und beinhaltet neben einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse einen kurzen Ausblick.

2. Theorieteil

Bei dem Forschungsgegenstand handelt es sich um ein Managementinstrument bzw. um einen branchenspezifischen Leitfaden, der insbesondere an der Zielgruppe Kleinst- und Mittelstandsunternehmen (KMU) aus der Bio-Lebensmittelbranche ausgerichtet ist. Mit diesem Hintergrund wird in Kapitel 2.3 eine exemplarische Auswahl bereits existierender Managementinstrumente verschiedener Bereiche aus dem Blickwinkel dieser Zielgruppe betrachtet.

Zur Annäherung und Einordnung der Managementinstrumente, wird im Vorfeld auf die Organisationsstruktur von Unternehmen und deren Wandel sowie auf das strategische Management, Managementsysteme und deren Entwicklung eingegangen.

2.1 Unternehmerische Organisationsstrukturen im Wandel

Ein häufig verwendetes Synonym für Unternehmung ist Organisation, welches sich in diesem Fall auf den institutionellen Begriff bezieht (Achleitner et al. 2013, S. 267). Organisationen sind „**soziale Systeme**“. Die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes soziales System stellt die wechselseitige Kommunikation der Individuen dar (Koubek & Pölz 2014, S. 26).

„Ein System [...] [beschreibt in diesem Zusammenhang] eine zusammenhängende Menge von Elementen, die miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen, um etwas zu erreichen. [...] jedes System, jede Organisation hat ein eigenes, unterschiedliches Verhalten und eine eigene Art, auf Einflüsse von außen zu reagieren“ (Koubek & Pölz 2014, S. 26)

Die **Organisationsentwicklung** wird neben der Unternehmenskultur und dem individuellen Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich von der **Organisationsstruktur** beeinflusst (Achleitner et al. 2013, S. 267). Die innere Struktur beschreibt das „Verhalten“ einer Organisation und setzt sich aus unterschiedlichen Elementen zusammen, welche letztendlich für den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg verantwortlich sind. Entscheidend ist, dass Organisationen **innere- und äußere Komplexitätsdimensionen** bewältigen können. Unterschieden wird in der Fachliteratur zwischen kognitiven-, operativen-, ökonomischen-, sachlichen-, sozialen-, technologischen- und zeitlichen Komplexitätsaspekten. Die inneren Komplexitätsaspekte können insbesondere für die Entwicklung von Instrumenten behilflich sein, um mit der Komplexität des Umfelds zurechtzukommen. Die Qualitätsmanagementnorm *ISO 9001* oder das Umweltmanagementinstrument *Eco-Management and Audit Scheme* (im folgenden *EMAS*) lassen sich vor allem der operativen Komplexitätsdimension zuordnen, da zweck- und zielorientierte Prozesse aktiviert werden. Die Instrumente aus allen Komplexitätsbereichen sind abhängig von der kognitiven Komplexität, die insbesondere für

eine reibungslose Kommunikation im Unternehmen zuständig ist (Koubek & Pölz 2014, S. 27-30; Bleicher 2017, S. 342). Mögliche Instrumente bzw. Werkzeuge der operativen Komplexität werden in Kapitel 2.3 veranschaulicht.

Generell verfügt jede Organisationsstruktur über ein vertikales- und/oder horizontal ausgeprägtes System, welches unterschiedliche Kompetenzen abbildet und die Aufgaben einzelner Arbeitsbereiche mittels Regelungen bestimmt. Bei einem überwiegend vertikalen System ist das Unternehmen durch eine hierarchische Struktur charakterisiert. Im Kontrast dazu zeichnet sich ein primär horizontal ausgerichtetes System durch flache Hierarchien aus. In traditionellen Unternehmen liegt i. d. R. eine vertikale Struktur vor. Der Trend geht allerdings in Richtung einer horizontalen Ausrichtung (Achleitner et al. 2013, S. 270; Bleicher 2017, S. 350).

Neben dieser Entwicklung zeichnen sich weitere bedeutsame Veränderungen in der Organisationsstruktur von Unternehmen ab. Anstelle der unternehmerischen Stabilität, welche lange Zeit als Garant für ein erfolgreiches Unternehmen angesehen wurde, müssen Unternehmen heute flexibel sein, um bspw. mittels häufiger Innovationen, bedingt durch kürzere Produktlebenszyklen, am Markt mit vielen Mitbewerbern erfolgreich zu bleiben (Eichhorst et al. 2013, S. 4-7; Bleicher 2017, S. 141-173). Der Fokus liegt hauptsächlich auf den Kompetenzen der Mitarbeiter sowie auf der Orientierung an Kundenbedürfnissen. Zudem wird größtenteils von Mitarbeitern ein autonomeres Arbeiten verlangt, welches durch gesteigerte Verantwortung in einzelnen Organisationsbereichen und gleichzeitig durch vermehrte Entwicklungsmöglichkeiten und Freiräume charakterisiert ist. Mitunter ist laut Bleicher zu beobachten, dass eine Reduktion auf das Wesentliche stattfindet, welche der Autor Bleicher auch als „Entbürokratisierung“ bezeichnet. Gleichzeitig wurde die Qualität des Wesentlichen gesteigert, dies bezieht sich z. B. auch auf das Managementsystem, welches im nächsten Abschnitt betrachtet wird. Der „übrig gebliebene“ wichtige Bereich der Organisation definiert Grenzen, charakterisiert die Ausgestaltung der Zusammenarbeit und bestimmt Routinen (2017, S. 341-371).

2.2 Management, Managementsysteme und deren Entwicklung

Management ist im unternehmerischen Kontext stets auf ein Ziel ausgerichtet und entsprechend ökonomischer Prinzipien gestaltet. Aufgabe des Managements ist es, Entscheidungen innerhalb einer vielschichtigen Umwelt vorzubereiten, zu organisieren und durchzuführen. Enger gefasst ist mit Management die **Unternehmensführung** gemeint, welche auf unterschiedlichen Ebenen praktiziert wird (Neske & Wiener 1985, S. 761-763).

In der modernen Managementlehre besteht die Auffassung, dass Management als integrierte, ganzheitliche Aufgabe verstanden werden muss. Begründet wird diese Sichtweise durch die zunehmende organisatorische Komplexität, welche bspw. durch Digitalisierung und Globalisierung vorangetrieben wurde und weiterhin in rasanter Geschwindigkeit voranschreitet (Bleicher 2017; Koubek & Pölz 2014). Die Megatrends des Zukunftsinstituts, wie bspw. Neo-Ökologie, Individualisierung oder Konnektivität können auch als Beleg für diesen Wandel angesehen werden (Zukunftsinstitut 2019). Diese Entwicklung beeinflusste gleichzeitig die Entwicklungstendenzen der Organisationsstruktur, welche im vorangegangenen Kapitel 2.1 thematisiert wurden.

Den Grundstein für die dynamische, integrierte und umweltbezogene Betrachtung von Unternehmensführung legten Ulrich und Krieg bereits zu Beginn der siebziger Jahre durch die Entwicklung des **St. Galler Management-Modells** (im folgenden SGMM). Der Kerngedanke des **systemtheoretischen Modells** ist, dass die Organisation, die Unternehmensführung und die Umwelt in einem engen wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen und Unternehmen bzw. Organisationen nur dann erfolgreich sein können, wenn dieses Verhältnis im ständigen Austausch zueinander gestaltet wird (Fopp 1985, S. 1378 f.). In der aktuellen 4. Generation des SGMM wird der Managementbegriff als „reflektive Gestaltungspraxis“ bezeichnet. Damit ist gemeint, dass sich Organisationen als „selbstorganisierende, selbst strukturierte Wertschöpfungssysteme“ verstehen sollten, aber dennoch die Verantwortung wirksamer Entscheidungen im kontinuierlichen Kommunikations- und Austauschprozess mit der Umwelt stattfinden sollte (Rüegg-Stürm & Grand 2018, S. 1-15).

Bleicher beschäftigte sich auf Basis des SGMM intensiv mit den Aufgaben der Unternehmensführung, dem normativen, dem strategischen und dem operativen Management. Die Organisationsstruktur und das Managementsystem¹ sind dabei fester Bestandteil des **strategischen Managements** (Abb. 1).



Abb. 1 Strategisches Management, eigene Abbildung (in Anlehnung an Bleicher 2017, S. 341)

Das Managementsystem wird nach Koubek und Pölz wie folgt definiert:

„[Das] Managementsystem [ist] ein abstraktes Gebilde: Es ist die Gesamtzahl an Gestaltungselementen einer Organisation, die zur Zielerreichung eingesetzt werden“ (2014, S. 33).

Dieses abstrakte Gebilde stellt eine weitere Ebene von Organisationen dar. Im vorherigen Kapitel 2.1 wurde bereits die Ebene der sozialen Struktur erläutert. „Der Funktion nach sind alle Management-Systeme Diagnose-, Planungs- und Kontrollsysteme (...).“ (Bleicher 2017, S. 373). Managementsysteme verfügen somit über eine prozessgerichtete Lenkungsfunktion, welche problem-, effizienz- und kooperationsorientiert ausgerichtet ist. Sie stellen in wechselseitiger Abhängigkeit zur Organisationsstruktur das Grundgerüst für strategische Programme und das Verhalten von Mitarbeitern dar (Bleicher 2017, S. 341).

¹ In der Literatur von Bleicher wird von mehreren Managementsystemen in einem Unternehmen gesprochen ((2017, S. 341)). Koubek und Pölz hingegen argumentieren, dass jedes Unternehmen nur über ein Managementsystem verfügt, in dessen z. B. das Umwelt-, das Risiko-, das Qualität- und das Arbeitsschutzmanagement integriert sind. Diese missverständliche Bezeichnung kommt laut der beiden Autoren davon, dass häufig von Qualitätsmanagementsystemen oder Sozialmanagementsystemen gesprochen wird, diese aber keine unabhängigen Systeme im Unternehmen darstellen ((2014, S. 53)).

Für die Konzipierung von Managementsystemen müssen vorab Ziele definiert und operationalisiert werden. Im Idealfall lässt sich das Managementsystem aus dem **normativen Management** ableiten, welches sich mit der Unternehmensphilosophie, Mission, Strategie und Politik auseinandersetzt (Bleicher 2017, S. 373; Koubek & Pölz 2014, S. 36).

Kern eines jeden Managementsystems sind zweckgerichtete Informationen. Managementsysteme gewinnen, speichern, verarbeiten und übertragen Informationen. Der inhaltliche Aufbau des Informationssystems ist dabei abhängig von den Elementen des strategischen Managements sowie der Managementsubsysteme² (s. Abb. 1). Um eine Einordnung von Managementsystemen in den Kontext einer Organisation vorzunehmen wird nachfolgend auf Abb. 2 Bezug genommen.



Abb. 2 Gestaltungselemente eines Managementsystems, eigene Abbildung (in Anlehnung an Koubek & Pölz 2014, S. 42)

² Unter dem Begriff Managementsubsystem ist bspw. das Qualitäts- oder Umweltmanagementsystem eines Unternehmens zu verstehen.

Für die Zielsetzung- und Erreichung benötigt es an erster Stelle die Festlegung von Führungsverantwortungen in Form eines Organigramms. Abgebildet wird der **formale Aufbau einer Organisation**. Für die Umsetzung von Prozessen ist das **Ablauf- bzw. Prozessmanagement** zuständig, welches mithilfe eines Prozessmanagementkreislaufs Verfahren festlegt und deren Ergebnisse anhand von Mess- und Zielgrößen auf Effektivität und Effizienz überprüft. Die **Managementsystemaspekte** beziehen sich z. B. auf Qualität, Umwelt und Sicherheit und orientieren sich immer an einen Stakeholder. Bspw. ist das Qualitätsmanagement vorwiegend auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet. An übergeordneter Stelle steht das Wissensmanagement, welches mit der kognitiven Komplexitätsdimension aus Kapitel 2.1 gleichzusetzen ist, und durch den PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) nach Deming in jedes Managementsubsystem integriert ist. Für den Aufbau eines Managementsystems benötigt jede Organisation unterschiedliche **Managementnormen,-standards- und -modelle sowie ggf. unterstützende Leitfäden**, um Klarheit und Transparenz zu schaffen (s. Kapitel 2.3). Ein weiteres Gestaltungselement eines Managementsystems ist die **Führung und Kommunikation**, basierend auf Werten und der Unternehmenskultur (normative Ebene). Dieses Element spielt für Mitarbeiter eine richtungsweisende Rolle. Das nächste Gestaltungselement, der Prozess der **ständigen Verbesserung**, spiegelt sich auch im PDCA-Zyklus wider und steht im engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie. Das darauffolgende Gestaltungselement ist die **Betriebswirtschaft**, welche mithilfe des Planungs-, Kontroll-, und Informationssystems im Rahmen des Controllings agiert (Bleicher 2017, S. 391 f.). Diese sechs Gestaltungselemente sind untereinander vernetzt und beziehen sich sowohl auf die innere Struktur eines Unternehmens als auch auf die äußere Struktur. Deshalb wird in diesem Fall von einem **Netzwerk** gesprochen (Koubek & Pölz 2014, S. 40-63).

Die Anforderungen an ein Managementsystem sind in der *DIN EN ISO 9004* „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg – Ein Qualitätsmanagementansatz“ (DIN 2008, S. 55-59) durch die Qualitätsmanagementgrundsätze festgelegt und decken sich mit der in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Entwicklung:

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Ständige Verbesserung

- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Behrendt erweiterte diese Punkte im Hinblick auf eine stärkere Fokussierung der Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder um folgende Anforderungen:

- „Kompatibilität/integrativer bzw. generischer Ansatz
- Nutzerfreundlichkeit
- Flexibilisierungsgrad/Geschwindigkeit“ (Behrendt 2014, S. 16)

2.3 Managementinstrumente

Bei den in diesem Kapitel ausgewählten Managementinstrumenten handelt es sich um Managementstandards und -normen sowie selbstbewertungs- bzw. branchenspezifische Leitfäden von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Institutionen aus internationaler-, europäischer- nationaler- und regionaler Ebene. Die Instrumente können den folgenden vier Bereichen zugeordnet werden:

- **Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit**
- **Energie- und Umweltmanagement**
- **Nachhaltigkeitsmanagement**
- **Sozialstandards und Siegel**

Da in allen vier Bereichen eine Vielzahl an Managementinstrumenten zur Verfügung stehen, fokussiert sich die Auswahl insbesondere auf Instrumente, die laut den privatwirtschaftlichen und öffentlichen Institutionen, welche die Instrumente entwickelten, für die Zielgruppe KMU zu empfehlen sind.

Die vorgestellten Standards können in den Unternehmen als Hilfsmittel eingesetzt werden und sind nicht verpflichtend. Um bspw. als Unternehmen der Lebensmittelverarbeitung am Markt zu bestehen, ist es allerdings unabdingbar die seitens des Handels geforderten Standards und Normen einzuhalten (Schmidt 2016, S. 9). Inwiefern das jeweilige Instrument konkret im Unternehmen umgesetzt wird, liegt in der Verantwortung des Unternehmens bzw. der Führungsebene der Unternehmen.

Vorab erfolgt die Definition und Abgrenzung³ der verwendeten Begrifflichkeiten Norm und Standard. Das Deutsche Institut für Normung e. V.⁴ (im folgenden DIN) definiert den Begriff **Norm** als „(...) ein Dokument, das Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren festlegt“ (DIN o. J.). Die Entwicklung einer Norm findet mithilfe des Fachwissens von Vertretern aus Wirtschaft, Forschung, Verwaltung und Verbrauchern statt. Im Gegensatz dazu ist die Entwicklung eines **Standards** mit geringerem Aufwand verbunden. Für die inhaltliche Ausgestaltung eines Standards sind drei der o. g. Vertretergruppen ausreichend. Anschließend kann der Standard mit der Bezeichnung DIN SPEC⁵ direkt veröffentlicht werden. Es benötigt nicht zwingend eine Überarbeitung seitens der öffentlichen Hand. Die Verwendung beider genannter Instrumente beruht auf freiwilliger Basis⁶. Auf europäischer Ebene agiert das Europäische Komitee für Normung (CEN), auf internationaler Ebene die internationale Organisation für Normung (im folgenden ISO) (DIN o. J.). Standards und Normen geben demnach zum Beispiel Anforderungen an die Ausgestaltung eines unternehmensspezifischen Managementsystems vor. Alle Managementsystemnormen enthalten ausschließlich Mindestanforderungen für einen bestimmten Bereich, wie bspw. das Qualitätsmanagementsystem *ISO 9001* (Brauweiler, Zenker-Hoffmann & Will 2018, S. 6). Um einen Überblick in die steigende Zunahme der Anzahl an ISO-Zertifikaten zu gewährleisten, wurden zudem integrierte Managementsysteme entwickelt (Koubek & Pölz 2014, S. 12). Bei einem integrierten Management werden zum einen mehrere Aspekte gleichzeitig gemanagt, zum anderen geht es um die Verzahnung der einzelnen Teilbereiche (Koubek & Pölz 2014, S. 76). Einige der im darauffolgenden Abschnitt skizzierten Instrumente sind durch die Weiterentwicklung des strukturellen Aufbaus mittlerweile kompatibel mit integrierten Managementsystemen.

⁴ „Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) ist die unabhängige Plattform für Normung und Standardisierung in Deutschland und weltweit“ (DIN (o. J.))

⁵ Es besteht zusätzlich die Möglichkeit eine DIN SPEC als Basis für die Initiierung einer Norm zu verwenden (DIN (o. J.))

⁶ Parallel dazu existieren eine Vielzahl an gesetzesmäßigen Normen, wie Verordnungen und Gesetze, die durch die entsprechenden Zielgruppen eingehalten werden müssen (Voigt (2018)). Darunter gefasst wird demnach auch die EU-Bio-Verordnung.

2.3.1 Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit

- *DIN EN ISO 9001:2015*

Die *ISO 9001* wird als Grundlage für die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems eingesetzt, ist in integrierten Managementsystemen anwendbar und prozessorientiert ausgerichtet. Mithilfe des Standards können bspw. unternehmensspezifische Abläufe optimiert und Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten bestimmter Arbeitsbereiche festgelegt werden. Der Standard dient außerdem der Fehleridentifizierung- und -reduktion in Verfahrensabläufen. Eine weitere Komponente ist Orientierung an den Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen. Die *ISO 9001* lässt sich branchenübergreifend einsetzen und wird durch unabhängige privatwirtschaftliche Organisationen, wie bspw. dem technischen Überwachungsverein (im folgenden TÜV) geprüft und anschließend zertifiziert (TÜV Nord AG o. J.; ISO 2015b).

- *IFS Food Standard 6* (Industrial and Financial Systems Management GmbH)

Der seitens des Lebensmittelhandels anerkannte und geforderte Standard richtet sich an Unternehmen der Lebensmittelverarbeitungsbranche. Die Anforderungen des *IFS Food Standards* gliedern sich in sechs Schwerpunktthemen. Die „Unternehmensverantwortung“ steht an erster Stelle. Darunter sind Themen wie die „Kundenorientierung“ oder die „Unternehmensstruktur“ verankert. An zweiter Stelle werden Anforderungen an das „Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsmanagement“ aufgestellt, welches bspw. das „HACCP-System“ integriert. Die weiteren Themen betreffen das „Ressourcenmanagement“, den „Planung und Herstellungsprozess“, „Messungen, Analysen und Optimierungen“ sowie das Thema „Produktschutz“ (IFS Management GmbH 2017, S. 7). Die Auditierung erfolgt durch unabhängige Auditoren.

- *BRC* (British Retail Consortium Standard)

Der *BRC Food Standard* enthält ähnliche Anforderungen wie der *IFS Food Standard*. Die aktuellste Version 8 (aus dem Jahr 2018) wurde vom Lebensmitteleinzelhandel entwickelt. Der Standard besteht aus 12 grundlegenden Anforderungen, die Kriterien aus den Bereichen Betrieb, Qualität und Sicherheit betreffen. Bspw. werden spezifische Anforderungen an die Unternehmensleitung, das HACCP-Konzept oder an das Allergen- und Fremdkörpermanagement gestellt. Auditiert werden kann der *BRC Standard* ebenfalls durch unabhängige Zertifizierungsstellen (TÜV Süd AG 2019).

2.3.2 Energie- und Umweltmanagement

- *DIN EN ISO: 5001:2015* (International Organisation for Standardization)

Die Norm ist als Grundgerüst für die Entwicklung eines Energiemanagementsystems (EMS) anwendbar. Ein EMS umfasst bspw. die unternehmensinterne Umsetzung einer Energiepolitik und die Festlegung erreichbarer Ziele für die Energienutzung. Die *ISO 5001* enthält eine Reihe von Anforderungen, die Organisationen bei der erfolgreichen Umsetzung eines EMS unterstützen und folgt dem Aufbau des PDCA-Zyklus. Diese Norm kann demnach als übergeordnetes zertifizierbares System verstanden werden, die kompatibel mit weiteren Umweltmanagementinstrumenten ist (ISO 2018, S. 2).

- *DIN EN ISO: 14001 2015* (International Organisation for Standardization)

Der strukturelle Aufbau der Umweltmanagementsystemnorm *ISO 14001* ähnelt der bereits vorgestellten Norm. Die ebenfalls zertifizierbare Norm trägt dazu bei, die Umweltleistung zu verbessern, Pflichten zu erfüllen und Vorschriften einzuhalten und unterstützt bei der Erreichung von Umweltzielen. Die revidierte Version von 2015 enthält zudem einen Anhang mit ausführlichen Erklärungen der Inhalte. (UBA 2018). Für KMU kann zusätzlich die *ISO 14005* hilfreich sein. In diesem Dokument wird schrittweise erläutert, wie ein Umweltmanagementsystem gemäß *ISO 14001* umgesetzt, aufrechterhalten und verbessert werden kann (UBA 2018; ISO 2015a).

- *EMAS* („Eco-Management and Audit Scheme“, Institution: Europäische Union)

Die Inhalte der *ISO 14001* sind Bausteine des Umweltinstrument *EMAS*. Das Instrument betrachtet darüber hinaus die Umweltaspekte in der gesamten Wertschöpfungskette einer Organisation. Bspw. werden auch indirekte Umweltfaktoren berücksichtigt, wie die Umweltauswirkungen des hergestellten Produktes oder der Dienstleistung sowie das Umweltverhalten und die Partizipation der Mitarbeitenden im Hinblick auf Umweltthemen. Die Eintragung in das EMAS-Register und die Verwendung des EMAS-Siegels erfolgt durch eine sowohl interne als auch externe Prüfung. Für die gesteigerte Transparenz sind registrierte Unternehmen in der Pflicht jährlich bzw. KMU alle zwei Jahre eine Umwelterklärung zu veröffentlichen (Umweltbundesamt (UBA) 2019).

- *Ökoprofit* („Ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik“, B.A.U.M. Consult GmbH)

Ökoprofit unterstützt insbesondere KMU bei der Etablierung eines EMS. Die teilnehmenden Unternehmen werden innerhalb von themenspezifischen Workshops mit individuellen Beratungen begleitet. Das Instrument ist als Grundlage für ein Managementsystems nach EMAS oder ISO14001 anzusehen. Die Auszeichnung des Instruments findet durch eine Prüfungskommission statt. Anschließend sind die Organisationen berechtigt, mit dem Ökoprofit-Label zu werben (B.A.U.M. Consult GmbH 2020).

2.3.3 Sozialstandards und Siegel

- *FairTSA*: „Fair Trade Sustainability Alliance“ (Non-Profit Organisation):

Die NGO aus den USA entwickelt u. a. für die Lebensmittelverarbeitungsbranche Standards, die den Bereich Fair Trade und damit einhergehend die soziale Verantwortung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette abdecken. Unternehmen können nach den Standards zertifiziert werden und anschließend Produkte mit dem FairTSA-Label ausloben. In Deutschland ist die Kiwa GmbH für den Zertifizierungsprozess verantwortlich, die jährlichen Kontrollen bei den zertifizierten Unternehmen durchführt. Laut dem Dienstleister weisen die entwickelten Standards Parallelen zu weiteren internationalen Sozialstandards auf (Food Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH 2020).

- *Fair For Life* (Bio-Stiftung, Institut für Marktökologie)

Mit diesem alternativen Zertifizierungsprogramm können Produkte (Fair For Life Standard) und Unternehmen (For Life Standard) zertifiziert werden. Kernaspekte sind faire Arbeitsbedingungen in Ursprungsländern und die Verbesserung lokaler Bedingungen. Ferner wird die Dimension Umwelt betrachtet. Berücksichtigt werden Normen international anerkannter Sozialstandards, wie bspw. der SA 8000 oder der ILO (International Labour Organisation). In Deutschland können sich Unternehmen über die Ecocert IMO GmbH auditieren und zertifizieren lassen. Für das Fair For Life Siegel werden keine Gebühren erhoben (Bio Stiftung Schweiz o. J.).

- *Naturland Fair*

Deutsche Erzeuger- und Verarbeitungsbetriebe, die bereits nach den Verbandsrichtlinien von Naturland arbeiten, können zusätzlich einzelne Produkte mit dem Naturland-Fair-Siegel

zertifizieren lassen. Ziel ist es, dass die Unternehmen neben ökologischen Aspekten auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigen. Die Anforderungen betreffen bspw. den verantwortungsvollen Umgang mit den Produzenten aus den Ursprungsländern oder die Berücksichtigung regionaler Rohstoffbeschaffung. Die einzelnen Rohstoffkomponenten müssen dabei mindestens zu 50 % aus fairem Handel stammen, sofern die übrigen Rohstoffe nicht in „Fair-Trade-Qualität“ vorhanden sind. Gleichzeitig ist es möglich, das gesamte Unternehmen nach den Kriterien von *Naturland Fair* auszeichnen zu lassen, unter der Einhaltung strengerer Anforderungen (Naturland – Verband für ökologischen Landbau e. V. o. J.).

- *FairBio*

Nach den Anforderungen des *FairBio* Vereins können sich deutsche Verarbeitungs- und Produktionsbetriebe auszeichnen lassen, die mindestens nach den Kriterien der EU-Bio-Verordnung arbeiten. Ein zentraler Aspekt ist die Förderung der sozialen Bedingungen der Beschäftigten vor Ort. Unternehmen, die bspw. über einen längeren Zeitraum Leiharbeiter beschäftigen oder eine Konzernstruktur aufweisen, können Rohstoffe oder Produkte nicht mit dem *FairBio*-Label ausloben. Zudem hat regionale Rohstoffbeschaffung zur Stärkung der regionalen Wirtschaft einen großen Stellenwert. Für mehr Transparenz in der Lieferkette müssen ausgezeichnete Unternehmen die Lieferantenpartner veröffentlichen. *FairBio* orientiert sich in einigen Gesichtspunkten an die Gemeinwohlökonomie (GWÖ) (FairBio e. V. 2018).

2.3.4 Nachhaltigkeitsmanagement

- *SAFE*: “Sustainability Assessment For Enterprises” (Wuppertal Institut, Klaus-Novy-Institut, Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH)

Den Selbstbewertungsleitfaden können KMU einsetzen, um eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung aufzubauen, zu verbessern oder weiterzuentwickeln. Der in sechs Stufen gegliederte Prozess integriert die Identifizierung unternehmensspezifischer Herausforderungen und der Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen. Berücksichtigt werden insbesondere Kompetenzen der Beschäftigten unter Partizipation dieser. Die Entwicklung des Instrumentes wurde durch Praxispartner begleitet (Wuppertal Institut 2001).

- *KIM* („Kriterien- und Indikatorenmodell“, SUSTAINUM Consulting)

Ein weiterer für KMU geeigneter Selbstbewertungsleitfaden stellt das Analysemodell *Kriterien und Indikatorenmodell (KIM)* dar. Unternehmen haben bei Anwendung die Möglichkeit, neben den drei klassischen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales), auch die Dimension „Governance“ zu reflektieren. Unter „Governance“ versteht das Forschungsteam von SUSTAINUM Consulting „[...] die institutionelle Regelungs- und Steuerungsstruktur eines Unternehmens, die für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten verantwortlich ist.“ (SUSTAINUM Consulting 2014, S. 7). Die Auswertung der Reflexion wird mittels qualitativer- und quantitativer Analyse in Excel durchgeführt (SUSTAINUM Consulting 2014).

- *GWÖ-Bilanzierung* („Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanzierung“, GWÖ-Vereine)

Grundlage für die *GWÖ-Bilanzierung* stellt die GWÖ-Matrix dar. Unternehmen, die den Prozess durchlaufen, führen eine Selbstbewertung anhand der Bereiche „Menschenwürde“, „Solidarität & Gerechtigkeit“, „Ökologische Nachhaltigkeit“ sowie „Transparenz & Mitentscheidung“ unter Beteiligung von Beschäftigten entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette durch. Die Bewertung nimmt das Unternehmen selbst vor. Anschließend wird die Punktevergabe extern geprüft und diskutiert. Das Ergebnis stellt die Veröffentlichung des GWÖ-Berichts dar (Matrix Entwicklungsteam 2017).

- *IÖW/Future Ranking* (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Unternehmensinitiative Future)

Das *IÖW/Future Ranking* führt auf Kriterien basierend (Soziales, Ökologie, Management, Kommunikation) Bewertungen von Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten deutscher Unternehmen durch. Berichte von KMU werden dabei separat berücksichtigt. Finanziert wird die unabhängige Prüfung anhand eines Punktesystems mittels öffentlicher Gelder. Die Berichte werden dabei untereinander verglichen und anschließend wird das Ranking veröffentlicht (IÖW 2018).

- *ZNU-Standard* (Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke)

Der an lebensmittelherstellende Unternehmen ausgerichtete Managementsystemstandard eignet sich insbesondere für KMU. Vordergründig betrachtet werden die drei

Nachhaltigkeitsdimensionen und das Thema Unternehmensführung. Inhalte der *ISO 26000*⁷, der SDGs, des GRI-Standards sowie aus dem Umweltbereich *EMAS*, *ISO 14001* und *ISO 5001* berücksichtigt der Standard. Gleichzeitig weist der ZNU-Standards eine Kompatibilität zu Produktstandards wie bspw. dem *Fair Trade Standard* auf. Das Zertifizierungsverfahren wird durch unabhängige Auditoren jährlich durchgeführt (Geßner, Kölle & Ludemann 2018, S. 1-2).

3. Kontextualisierung des Forschungsvorhabens

Unter Berücksichtigung des theoretischen Hintergrunds befasst sich diese Masterarbeit mit der Evaluierung der *Management Guideline for Organic Food Processors (MGOFP)*. Die *MGOFP* wurde im Rahmen des *ProOrg*-Projektes in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen der Assoziation ökologische Lebensmittel (AöL) und der FH Münster, im Frühjahr 2019, entwickelt (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

In den folgenden beiden Abschnitten wird das *ProOrg*-Projekt, sowie die Assoziation ökologische Lebensmittel (AöL) vorgestellt. Zudem werden die wichtigsten Eckpunkte der *MGOFP* und der EU-Bio-Verordnung 2018/848 zusammenfassend aufgeführt.

3.1 Kurzvorstellung des ProOrg-Projektes

Diese wissenschaftliche Ausarbeitung übernimmt einen Teilbereich im länderübergreifenden europäischen Projekt *Organic Product Processing (ProOrg)*. Ende 2016 wurde *ProOrg* als eines von zwölf Forschungsprojekten durch das CORE Organic Cofund-Konsortium⁸ für die Förderung ausgewählt. Die Projekte verteilen sich auf die vier Themenbereiche Pflanzenproduktionssysteme, Tierfutter, Viehzucht und biologische Lebensmittelverarbeitung.

⁷“Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011)).

⁸ CORE Organic ist das Akronym für „Coordination of European Transnational Research in Organic Food and Farming Systems“. In dieser Kollaboration arbeiten 26 Partner aus 19 Ländern bzw. Regionen zusammen, zur Initiierung transnationaler Forschungsprojekte im Bereich Bio-Lebensmittel und Landwirtschaft. Die Fördermittel von CORE Organic stammen aus den teilnehmenden Ländern und der Initiative Europäischer Raum (engl.: ERA), der Europäischen Union (CORE Organic (o. J.a); CORE Organic (o. J.b)).

Die geplanten Projektaktivitäten begannen im Frühjahr 2018 und werden bis Ende 2020 umgesetzt (Uller-Kristensen 2019a).

Das *ProOrg* Projekt ist im Bereich der biologischen Lebensmittelverarbeitung verortet und hat sich zum Ziel gesetzt, Strategien und Instrumente zu entwickeln, die Bio-Lebensmittel-Verarbeitern bei der Auswahl geeigneter Technologien unterstützen und Innovationen in Übereinstimmung mit biologischen Prinzipien ermöglichen. Die Wichtigkeit dieses Vorhabens erklärt sich durch fehlende verbindliche Normen und Hinweise für die Verarbeitung ökologischer Lebensmittel seitens der Europäischen Union (im folgenden EU). Angestrebt wird die Entwicklung eines flexibel einsetzbaren *Code of Practice* (im folgenden *CoP*), in dem eine Integration der innerhalb des Projektes entwickelten Strategien und Instrumente stattfindet. Der *CoP* soll Bio-Verarbeitungsunternehmen und Zertifizierungsstellen als Orientierungshilfe für dienen (Uller-Kristensen 2019b).

Die vordergründigen Ziele des *CoPs* sind, Entscheidungshilfen für minimale und schonende Verarbeitungstechnologien zu bieten, unter begrenztem Einsatz von Zusatzstoffen, bei gleichzeitig hoher Lebensmittelqualität, begrenzten Belastungen für die Umwelt sowie einer gesteigerten Akzeptanz seitens des Verbrauchers (Uller-Kristensen 2019b).

Im gesamten Projekt sind zur Entwicklung eines multidimensionalen Bezugsrahmens Experten aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, Vertreter aus der Lebensmittelverarbeitung, dem Handel, der Produktkennzeichnung, anderen relevanten Organisationen, Stakeholder sowie einzelne Unternehmen beteiligt (Uller-Kristensen 2019b).

3.2 Kurzvorstellung und Einordnung der Assoziation ökologischer Lebensmittel e. V.

Die Assoziation ökologischer Lebensmittel e. V. (AöL) vertritt seit dem Jahr 2002 als Fachverband die Interessen von mehr als 100 Herstellern von Bio-Lebensmitteln aus Europa, welche pro Jahr insgesamt ca. 4 Mrd. € Umsatz erwirtschaften. Im Fokus der Verbandsarbeit steht die politische Interessensvertretung im nationalen und europäischen Raum sowie die Stärkung von Kooperation und Austausch der Mitglieder untereinander. Ein Schwerpunktthema ist die Optimierung des europäischen Rechts, vor allem des Bio-Rechts unter Einbezug von Qualitäts-, Transparenz- und Umweltaspekten. Weitere Themen sind die Bewusstseinsbildung für die Wertschätzung von Lebensmitteln sowie Hilfestellungen zur Verbesserung der Prozessqualität ökologischer Lebensmittel (AöL 2019b; AöL 2019c).

Der Austausch der Verbandsmitglieder findet anhand verschiedener Arbeitskreise statt. Die sieben Arbeitskreise, die sich regelmäßig treffen (ein bis zweimal pro Jahr) sind folgende: Jungunternehmer, Recht und Richtlinien, Markt und Verbraucher, Nachhaltigkeit, Rohstoffsicherung, Brot und Backwaren sowie Tier und Fleisch. Die AöL verfügt außerdem über ein Vorstandsteam, einen Mitgliederausschuss und einen wissenschaftlichen Ausschuss (AöL 2019a; AöL 2019d).

Als Partner im *ProOrg*-Projekt setzt sich die AöL unter anderem mit der Entwicklung der *MGOFP* auseinander. Bereits im Jahr 2006 wurde unter Mitwirken der AöL ein *CoP* für ökologisch orientierte Lebensmittelhersteller entwickelt (Beck et al. 2006). Die rechtliche Grundlage des damaligen *CoP* ist die aktuell noch gültige EU-Bio-Verordnung 2007/834 (EU 2007). Durch die Entwicklung der revidierten EU-Bio-Verordnung 2018/848, die 2021 in Kraft tritt (EU 2018), ist eine Überarbeitung und Weiterentwicklung des *CoPs* notwendig geworden.

Auftraggeber bzw. Kooperationspartner dieser Forschungsarbeit ist die AöL. Die wissenschaftliche Ausarbeitung bezieht sich thematisch auf den Arbeitskreis Recht und Richtlinien der AöL. Verantwortliche in diesem Arbeitskreis erarbeiten bspw. Statements und Sichtweisen bzgl. des EU-Bio-Rechts und veröffentlichen diese auf der Webseite der AöL (AöL 2019a). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die unternehmens- bzw. bereichsalltagsnahe Anwendung der *MGOFP* in der Praxis ökologisch orientierter Herstellerunternehmen überprüft. Der Evaluationsauftrag wurde im Anschluss an die 4. Fassung der *MGOFP*, vom 18.03.2019, vergeben. Da die Evaluation somit vor tatsächlicher Implementierung der *MGOFP* in die Unternehmenspraxis stattfindet, ist der Zeitpunkt der Evaluation prospektiv ausgerichtet (Gollwitzer & Jäger 2014, S. 27).

3.3 Wichtige Aspekte der MGOFP

Die Verarbeitungsrichtlinien und Erwartungen an Bio-Lebensmittel sind vielfältig und komplex, weshalb die Umsetzung in der Praxis für Bio-Verarbeiter eine Herausforderung darstellen kann. Die **Grundidee** der *MGOFP* ist, Verantwortlichen im Unternehmen, welche Produkte herstellen und verarbeiten, einen starken Einfluss auf die Eigenschaften der Endprodukte zu geben. **Primäres Ziel** des branchenspezifischen Leitfadens ist es, Bio-Verarbeitern eine umfassende Einführung in die für die tägliche Praxis geltenden regulatorischen Anforderungen des Bio-Lebensmittelsektors zu geben. Darüber hinaus bietet die *MGOFP* eine Reihe von Tools, die es ermöglichen, die Produktivität effektiv zu verbessern, die Qualität ökologischer Lebensmittel zu optimieren und zu erhalten und die Unbedenklichkeit von Bioprodukten zu

gewährleisten. Sie sollen dazu beitragen, dass die Akzeptanz der Produkte bei den Verbraucher gesteigert wird (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

Gefolgt von der Einführung in die Thematik bezieht sich das zweite Kapitel der *MGOPF* auf den Rechtsrahmen. Damit sind Anforderungen für die biologischer Verarbeitung gemeint, welche in der EU-Verordnung 2018/848 festgelegt sind.

Die grundlegenden Ziele und Normen der Verordnung im Hinblick auf die ökologische Lebensmittelproduktion können in mehreren Aspekten zusammenfassend aufgeführt werden. Die Herstellung hochwertiger ökologischer Lebensmittel garantiert die Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie die Beachtung gesundheitsförderlicher Aspekte. Außerdem sind Bio-Lebensmittelhersteller für die strikte Trennung konventioneller und ökologischer Rohstoffe im gesamten Herstellungsprozess verantwortlich. Des Weiteren sollten Fehler in der Herstellung biologischer Lebensmittel vorgebeugt und vermieden werden. Der vorletzte Aspekt bezieht sich auf die Transparenz, die durch Rückverfolgbarkeit und Überprüfung von Produktionsmethoden gegeben ist. Zuletzt ist der Einsatz von Verarbeitungshilfsstoffen- oder Methoden, welche die tatsächliche Beschaffenheit eines Erzeugnisses verändern, verboten (EU 2018, S. 24; in Anlehnung an Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

In den acht separaten Kapiteln der Guideline werden die relevanten Aufgaben und wichtigsten Merkmale aufgeführt, die im Unternehmenskontext zu berücksichtigen sind. Betrachtet wird das gesamte Unternehmen mit all seinen Strukturen, Tätigkeitsfeldern und Prozessen (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

Das erste Kapitel der Guideline schafft den Rahmen für die Arbeit mit Bio-Lebensmitteln im Unternehmen. Die ökologische und ethische Verantwortung des Unternehmens sollte in die Ausrichtung der **Unternehmensphilosophie** verankert werden. Sowohl auf Ebene der Geschäftsleitung also auch auf Ebene einzelner Abteilungen müssen vorab Verantwortlichkeiten definiert werden. Außerdem muss das Konzept der **Organisationsstruktur** ein verordnungskonformes Arbeiten gewährleisten und Mitarbeiter müssen diesbezüglich regelmäßig geschult werden. Das zweite Kapitel thematisiert die **Rohstoffsicherung** entlang der gesamten Lebensmittelkette. Die biologische, soziale, ethische und technologische Qualität der Rohstoffe, welche von verschiedenen Lieferanten bezogen werden, muss im Unternehmen sichergestellt werden. Das darauffolgende Kapitel über die **Verarbeitung** betont insbesondere die Besonderheiten, welche Unternehmen mit paralleler konventioneller Lebensmittelherstellung beachten müssen und stellt

Präventivmaßnahmen vor. Das vierte Kapitel (**Qualitätsmanagement**) befasst sich insbesondere mit der Entwicklung eines umfassenden OCP-Konzeptes (im folgenden Organic Critical Control Point), um Verstöße gegen die Bio-Verordnung zu minimieren und um entsprechend intervenieren zu können. Wichtig ist, dass eine Integration aller Prozesse, die das Unternehmen verantwortet, stattfindet. Im nächsten Kapitel zu **Kennzeichnung, Verpackung und Werbung** wird das ordnungsgemäße Kennzeichnen thematisiert, sowie die Wahl von umweltfreundlichen Verpackungen und die glaubwürdige Kommunikation des Endproduktes. Das nächste Kapitel **Lagerung und Transport** behandelt die Sicherstellung der Minimierung von Kontaminationen durch Präventivmaßnahmen. Außerdem werden spezielle Anforderungen für die Lagerung von Bio-Lebensmittel thematisiert. Das vorletzte Kapitel befasst sich mit dem Umgang der **Lohnverarbeitung**, denn auch hier muss rechtskonformes Arbeiten gewährleistet werden. Im letzten Kapitel werden **Umweltmanagement- und Sozialmanagementsysteme** vorgestellt, die zwar nicht im EU-Recht verankert sind, aber deren Anwendung dringend empfohlen wird (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

Der *MGOPF* ist außerdem eine Checkliste beigefügt, die auf obligatorische und optionale Anforderungen hinweist. Letztere sind nicht zwingend im EU-Recht verankert und bieten weiterführende Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen, bspw. in Form der Implementierung zusätzlicher Managementinstrumente (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

Zusammenfassend verfolgt die *MGOPF* das Ziel, in der der ökologischen Lebensmittelverarbeitung eine Verbesserung im Hinblick auf Glaubwürdigkeit, Qualität, Transparenz und Erfolg zu erreichen (Beck, Stumpner & Borghoff 2019).

4. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden zunächst das Forschungsdesign und die -methode veranschaulicht und ein Überblick über das Forschungsvorhaben gegeben. Daraufhin folgt die Beschreibung der Konzipierung des Evaluationsprozesses in Anlehnung an den integrierten theoretischen Ansatz nach Balzer⁹ (2005, S. 170). Anschließend wird die methodische Projektplanung erläutert, in dem die Methodenwahl begründet, die Auswahl der Experten beschrieben und auf

⁹ Die „Evaluation Design Checklist“ nach Stufflebeam ist für die Einordnung dieses Ansatzes berücksichtigt worden ((2004, S. 2 f.)).

die Leitfadententwicklung für die Experteninterviews eingegangen wird. Abschließend werden das Vorgehen in der Auswertungsphase und die Einzelfälle der Interviews beschrieben.

Die Forschungsarbeit wird in Anlehnung an die qualitative Evaluationsforschung durchgeführt, welche ein Teilgebiet der empirischen Sozialforschung darstellt (Döring und Bortz 2016, S. 976). **Primäres Evaluationsziel** ist es, anhand von vier Experteninterviews mit Verantwortlichen ökologisch orientierter Lebensmittelverarbeitungsunternehmen aus Deutschland, Handlungsempfehlungen für die Optimierung der *MGOFP* zu formulieren und nach Möglichkeit konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Aus diesem Hintergrund leitet sich folgende **Kernfragestellung** ab:

Welche strukturellen und inhaltlichen Anpassungen müssen innerhalb der *MGOFP* vorgenommen werden, damit diese in der Praxis ökologisch orientierter Lebensmittelhersteller als Hilfestellung unternehmens- bzw. bereichsalltagsnah implementiert werden kann?

4.1 Forschungsdesign und -methode

Vorab wird der Ansatz der qualitativen Evaluationsforschung, der in dieser Forschungsarbeit verwendet wurde, detailliert betrachtet. Ziel dieses Forschungszweigs ist es, eine wissenschaftlich nachgewiesene Bewertung bspw. von Maßnahmen, Gegenständen oder Produkten vorzunehmen (Döring & Bortz 2016, S. 976). Nach Gollwitzer und Jäger wird die Evaluationsforschung als „(..) eine Form der Bewertung, die sich auf Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden und damit eine regelgeleitete Bewertung stützt“ (2014, S. 33), bezeichnet. Balzer beschreibt „Evaluation (..) [als] ein[en] Prozess, in dem nach zuvor festgelegten Zielen und explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien ein Evaluationsgegenstand bewertet wird“ (2005, S. 16).

Die Forschungsarbeit ist in mehrere Schritte untergliedert, welche in Abb. 3 dargestellt sind. Die Forschungsfrage lässt sich dem Fragen-Typ „Gestaltung“ zuordnen, da die Zielerreichung mit der der Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen verknüpft ist (Berger 2013, S. 61-62). Der im Theorieteil entwickelte Überblick an verschiedenen Managementinstrumenten (s. Kapitel 2.3) bildet die Basis zur fachlichen Vorbereitung der Evaluationsaufgabe auf die Interviews. Gleichzeitig wird die Auswahl an Managementinstrumenten als hilfreich angesehen, um in den anstehenden Experteninterview zu ermitteln, an welcher Stelle

die *MGOFP* in der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens zu integrieren ist. Zudem kann bspw. erhoben werden, welche Vorteile durch die Implementierung der Guideline im Unternehmen entstehen und inwiefern die Guideline kompatibel zu unternehmensspezifischen Instrumenten ist. Im Anschluss an den Pretest werden die finalen Daten bei der Durchführung der Experteninterviews erhoben und nachfolgend aufbereitet und ausgewertet mit dem Ziel Handlungsempfehlungen zu formulieren und Maßnahmen abzuleiten.

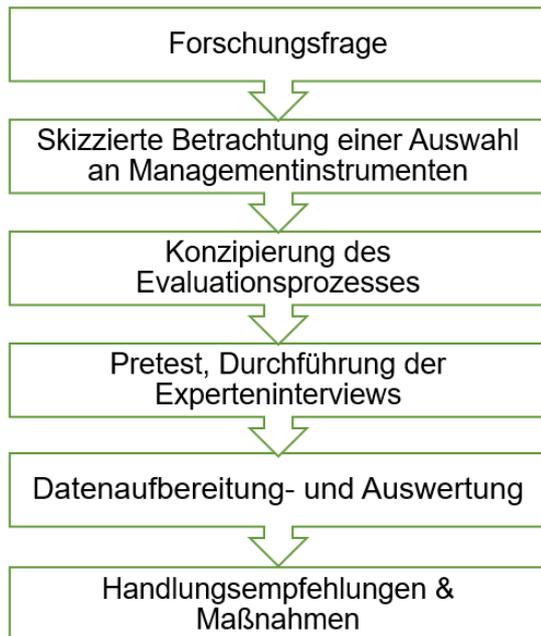


Abb. 3: Forschungsdesign, eigene Abbildung

Abb. 4 gibt einen groben Überblick über den zeitlichen Ablauf des Forschungsvorhaben. Der Zeitstrahl erstreckt sich über den gesamten Bearbeitungszeitraum von Mai 2019 bis Februar 2020 und beinhaltet die Entwicklung der Methode sowie die Umsetzungs- und Auswertungsphase. In der Abbildung ist ausschließlich der praktische Teil der Arbeit benannt. Der parallel verlaufende Recherche- und Schreibprozess ist hier nicht aufgeführt.

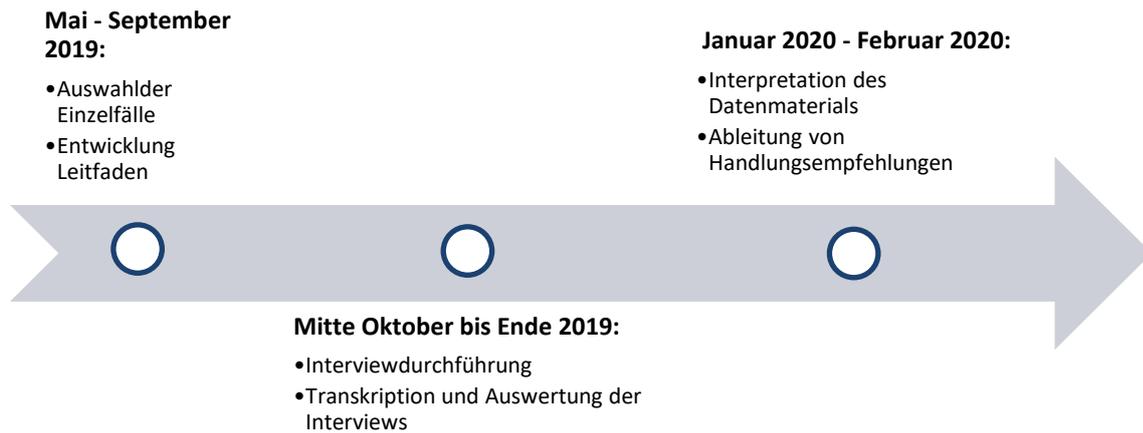


Abb. 4: Zeitplan der Masterarbeit, eigene Darstellung

4.2 Konzipierung des Evaluationsprozesses

Diese Forschungsarbeit lässt sich dem **verbesserungsorientierten Evaluationsansatz** zuordnen, da Handlungsempfehlungen zur Optimierung der *MGOFP* vor tatsächlicher Implementierung in ökologisch orientierten Lebensmittelverarbeitungsunternehmen abgeleitet werden (Balzer 2005, S. 196 f.). Die berücksichtigten Schritte dieses Ansatzes werden in den folgenden Unterkapiteln vorgestellt.

4.2.1 Evaluationsgegenstand und Abgrenzung

Die Evaluierung des Evaluationsgegenstandes wird anhand einer „Mikroevaluation“ nach Gollwitzer und Jäger durchgeführt, d. h. es erfolgt eine detaillierte Betrachtung einzelner Aspekte des Evaluationsgegenstands (Gollwitzer & Jäger 2014, S. 28 f.). Die Bewertung des Evaluationsgegenstands findet nach der formativen Ausrichtung statt, die das Ziel verfolgt, „(...) die Programmdurchführung zu optimieren und die Programmkonzeption zu verbessern“ (Gollwitzer & Jäger 2014, S. 156). Die Eignung der Durchführung einer qualitativen Forschungsmethode kann auch nochmals an dieser Stelle hervorgehoben werden, da im Hinblick auf die formative Evaluation überwiegend qualitative Methoden, begründet durch die Bewertung „qualitativer Aspekte“, in Betracht gezogen werden (Gollwitzer & Jäger 2014, S. 157). Die formative Evaluation wird im Rahmen einer „Zwischenevaluation“ durchgeführt (Gollwitzer & Jäger 2014, S. 156). Die Zwischenevaluation ist ein Teilbereich der Prozessevaluation und besteht lediglich aus einem Evaluationsschritt (s. Abb. 5).

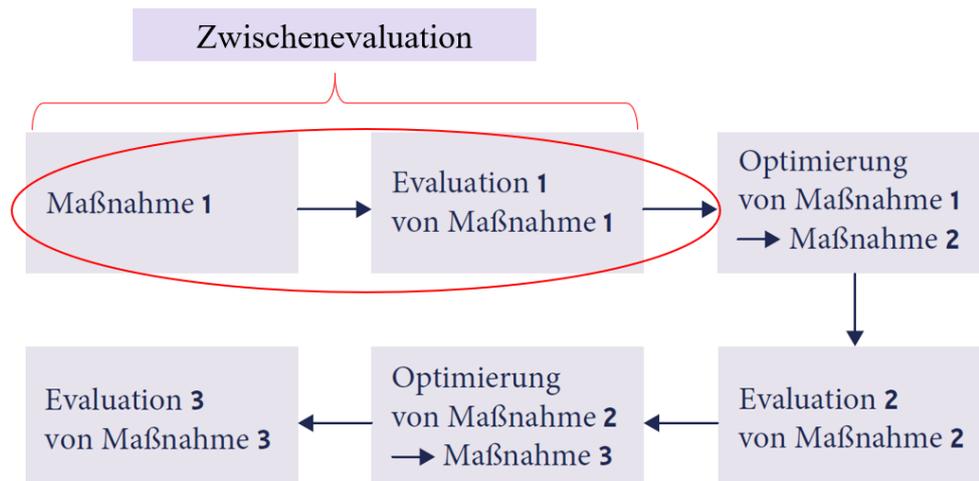


Abb. 5: Einordnung der Zwischenevaluation, in Anlehnung an Gollwitzer & Jäger 2014, S. 30

Die umkreisten Bereiche in Abb. 5 werden in der Masterarbeit umgesetzt. Die tatsächliche Optimierung findet voraussichtlich im fortlaufenden *ProOrg*-Projekt statt und ist nicht mehr Gegenstand dieser Arbeit.

Im Hinblick auf Interviewdurchführung, Auswertung und Interpretation, gilt es neben beabsichtigten Wirkungen auch unerwünschte bzw. nicht beabsichtigte Wirkungen in Betracht zu ziehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung des Evaluationsobjektes aus unterschiedlichen Perspektiven, auf welche im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird (Balzer 2005, S. 178).

4.2.2 Akteure der Evaluation

Der Auftraggeber der Evaluation, die AöL wurde bereits in Kapitel 3.2 näher betrachtet. Meine Rolle ist die der Evaluatorin. Evaluatoren können nach Wottawa vier Typen zugeordnet werden. Bezogen auf diese Arbeit und mich als Evaluatorin sind vordergründig zwei Typen nennenswert. Zum einen übernehme ich die Rolle der „Gutachter[in]“, da mein Wissen als angehende Expertin im Rahmen dokumentierter Bewertungen in diese Arbeit einfließt. Parallel nehme ich die Rolle der „Entwickler[in]“ ein, indem Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Management-Guideline mittels Experteninterviews abgeleitet werden (1981, S.154). Bzgl. meiner Positionierung als Evaluatorin kann von einer Mischform, der „externe[n] Selbstevaluation“, gesprochen werden (Balzer 2005, S. 183). Begründet wird der Begriff „extern“ dadurch, dass ich als Evaluatorin weder an der Konzeptionierung der *MGOPF* beteiligt

gewesen, noch Mitarbeiterin bzw. Mitglied der AöL bin. Die Mischform ist dennoch naheliegend, da ich einen ernährungswissenschaftlichen Hintergrund mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit aufweise, welche die inhaltliche Nähe und Expertise im Hinblick auf die Thematik unterstreicht und demnach ein „ähnliches Wertesystem“ zugrunde liegt (Balzer 2005, S. 183). Weitere Beteiligte sind die Befragten der Experteninterviews sowie die Umwelt bzw. deren Umfeld. Die Experten stehen nicht im Mittelpunkt der Evaluation, sondern werden als „Partner der Evaluation“ zur Beantwortung der Forschungsfrage eingesetzt (Balzer 2005, S. 187).

Neben den aktiven Beteiligten ist die Gruppe der Betroffenen zu erwähnen. Darunter gefasst werden alle Zielgruppen der Management-Guideline sowie die Stakeholder im unternehmerischen Kontext von Bio-Lebensmittelverarbeitungsbetrieben. Diese Betroffenen können beispielsweise sein:

- weitere Unternehmen, die Bio-Lebensmittel verarbeiten
- „Neueinsteiger“ der Bio-Branche
- Unternehmen, die eine Bio-Lebensmittelverarbeitung anstreben bzw. daran interessiert sind
- standardsetzende Institutionen und Zertifizierungs- und Kontrollstellen
- Rohstoff-Lieferanten
- Kunden (z. B.: Handel, Großmarkt)
- Verbraucher (Konsumenten).

Die Identifizierung und Berücksichtigung der Betroffenen ist sinnvoll, da diese für die Zielsetzung der *MGOFP* eine wesentliche Rolle spielen. Diese sind bspw. im Hinblick auf die Erfüllung spezifischer Erwartungen unterschiedlicher Zielgruppen wegweisend.

4.2.3 Evaluationsfrage und Evaluationsunterziele

Im Zusammenhang mit der Kontextualisierung des Forschungsvorhabens wurde bereits zu Beginn des vierten Kapitels das primäre Evaluationsziel sowie die Forschungsfrage aufgestellt. In diesem Abschnitt werden Unterziele abgeleitet, die als Grundlage für die im nächsten Abschnitt thematisierenden Bewertungskriterien dienen. Für die Ableitung der Unterziele, wurde im Vorfeld folgende Frage, in Anlehnung an die Forschungsfrage aufgestellt: *Was muss im Rahmen der Experteninterviews evaluiert werden, damit die Forschungsfrage beantwortet wird?*

Zu evaluieren ist,

- ✓ inwiefern die Verwendung im Unternehmen überhaupt in Betracht gezogen wird?
- ✓ welche inhaltlichen Anpassungen notwendig sind?
- ✓ welche strukturellen Veränderungen für das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit getroffen werden müssen?
- ✓ inwiefern der MGOFP bzgl. Inhalt und Vollständigkeit das nötige Vertrauen entgegengebracht wird (untergeordnetes Ziel)?
- ✓ welche Maßnahmen im Hinblick auf die Gestaltung getroffen werden müssen, damit diese möglichst nutzerfreundlich ist?
- ✓ welcher unternehmensspezifische Mehrwert bzw. Nutzen mit der Implementierung einhergehen kann?
- ✓ an welcher Stelle und in welcher Art und Weise die *MGOFP* unternehmens- und bereichsalltagsnah implementiert werden kann?
- ✓ welche Wünsche und Bedürfnisse unternehmensspezifisch zur Sprache kommen? („nicht intendierte Wirkungen“ (Balzer 2005, S. 178))

Gleichzeitig wurde reflektiert, ob von Seiten des Auftraggebers „verdeckte Zielsetzungen“ vorliegen, was jedoch ausgeschlossen werden konnte (Balzer 2005, S. 199 f.).

4.2.4 Bewertungskriterien der Evaluation

Die Bewertungskriterien sind aus der Forschungsfrage und den Evaluationszielen unter Einbezug des Kooperationspartners AöL sowie unter der Berücksichtigung von Literatur der Evaluationsforschung und des theoretischen Hintergrunds dieser Arbeit abgeleitet worden. Es ist keine Gewichtung der Kriterien vorgenommen worden, weshalb die Reihenfolge keine Rolle spielt. Mithilfe der Kriterien kann eine richtungsweisende Fokussierung der Experteninterviews in Hinblick auf die Forschungsfrage gewährleistet werden.

- Kriterium 1: **Bedarf in der Zielgruppe**
- Kriterium 2: **Veränderungsideen**
- Kriterium 3: **Verlässlichkeit/Vertrauen**
- Kriterium 4: **Erwarteter Nutzen und Wirksamkeit**
- Kriterium 5: **Umsetzbarkeit**

Mit dem ersten Kriterium soll herausgefunden werden, inwiefern bei der Zielgruppe überhaupt Bedarf für die Anwendung der Guideline als praxisorientierte Hilfestellung im Unternehmen vorliegt. Das zweite Kriterium, und der Schwerpunkt der Forschungsfrage, setzt sich mit den

Veränderungsideen der Experten auseinander, die insbesondere die inhaltliche oder die strukturelle Komponente der Management-Guideline betreffen. Das Kriterium Nr. 3 befasst sich mit dem Vertrauen der Experten gegenüber den Inhalten und vor allem der Vollständigkeit der Management-Guideline, welches aus meiner Perspektive als „Gutachterin“ als wesentliches Kriterium für die Verwendung dieses Hilfsmittel zu betrachten ist. Kriterium 4 beinhaltet den zu erwarteten Mehrwert bzw. Nutzen unter der praktischer Anwendung der Guideline und deren Wirksamkeit. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die unternehmensspezifische- und bereichsalltagsnahe Umsetzbarkeit und demnach auf die Einordnung sowie den mögliche Zeitpunkt bzw. Zeitraum des Einsatzes. Die Kriterien 1 und 4 sind neben dem Bezug zu den Evaluationszielen in Anlehnung an die Kriterien im Bereich „Konzeptevaluation“ von Döring und Bortz entwickelt worden (2016, S. 984). Kriterium 2 resultiert aus der Literatur von Balzer im Hinblick auf den verbesserungsorientierten Evaluationsansatz von Zielsetzungen (2005, S. 196 f.).

4.2.5 Rahmenbedingungen der Evaluation

Die Evaluation wird objektiv, auf Basis valider sozialwissenschaftlicher Kriterien durchgeführt. Um den Prinzipien der Forschungsethik (Schnell & Heinritz 2006) gerecht zu werden, erfolgt eine Vorabinformation der Probanden der Interviews sowie die Unterzeichnung der Einwilligungserklärung über das Forschungsvorhaben und der zur Kenntnisnahme des Schutzes der persönlichen und unternehmerischen Daten (s. Anhang II.). Im Rahmen der Interviews werden lediglich forschungsrelevanten Daten erhoben. Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist Voraussetzung.

Die Verfasserin dieser Arbeit hat zu Beginn der Forschungsphase die *MGOF* inkl. Checkliste ins Deutsche übersetzt, um sprachliche Barrieren abzubauen (s. CD -ROM). Die Checkliste wurde aus Gründen der Nutzerfreundlichkeit in eine Excel-Arbeitsmappe überführt (s. CD-ROM). Für die Sicherstellung des systematischen Vorgehens der Experteninterviews, liegt für jedes Interview ein Ablaufplan vor (s. Anhang I.).

Im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen der Evaluation, wird das Thema Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt. Öffentlichkeitsarbeit meint in diesem Sinne die Kooperation und die Transparenz der beteiligten Akteure der Evaluation. Im Rahmen einer Befragung von Evaluationsexperten mittels Delphi-Methode nach dem Autor Balzer, hat sich der transparente Umgang als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Evaluation herauskristallisiert (2005, S. 87-89). Der transparente Umgang zwischen Auftraggeber, Auftragnehmerin und Referentin ist durch regelmäßigen Kontakt per E-Mail, Telefon oder

durch persönliche Treffen gewährleistet. Nach Fertigstellung wichtiger Meilensteine wird ein Feedback seitens Auftraggebers und/oder Referentin eingeholt.

4.3 Methodische Projektplanungen

4.3.1 Begründung für die Methodenwahl

Das Erhebungsinstrument sind leitfadengestützte Experteninterviews. Der vorab entwickelte Leitfaden ist halbstrukturiert, sodass zum einen das Themenspektrum differenziert wird und zum anderen der Leitfaden als unterstützendes Instrument für mich als Interviewende dient. Aus forschungspragmatischen Gründen wird der Grad der Offenheit bewusst eingeschränkt, um die inhaltliche Nähe zum Forschungsinteresse zu erreichen (Helfferrich 2011, S. 179). Zudem wird ein systematischer Vergleich der Interviews sichergestellt, wobei die Reihenfolge der Fragenstellungen und die Fragenformulierungen im Rahmen der konkreten Interviewsituation variieren kann (Helfferrich 2011, S. 27-32).

In Anlehnung an Bogner et al. sind Experten Personen, welche über Macht und Praxiswissen in einem klar umgrenzten Themen- bzw. Problemfeld verfügen, das auch für weitere Akteure handlungsweisend sein kann (2014, S. 10-12). Im Rahmen dieser Masterarbeit werden folgende Personen als Experten bezeichnet:

Geschäftsführende und Verantwortliche in Schnittstellenfunktionen*1 „erfahrener“*2 Bio-Lebensmittelverarbeitungsunternehmen aus Deutschland, die innerhalb ihres Tätigkeitfeldes direkt oder indirekt mit dem Management ökologischer Lebensmittelverarbeitung in Berührung kommen.

*1 Beispielsweise im Bereich Qualitätsmanagement

*2 Unternehmen, die mind. seit 3 Jahren Lebensmittel nach EU-Bio-Verordnung oder darüber hinaus verarbeiten. Eine Parallelproduktion von „bio“ und „konventionell“ ist ebenfalls möglich.

Mithilfe der an dieser Stelle definierten Experten findet die systematische Bewertung der *MGOF* statt.

In den Experteninterviews dieser Forschungsarbeit wird anstelle von „Kontextwissen“ „Betriebswissen“¹⁰ abgefragt, weshalb das Experteninterview das einzige Erhebungsinstrument darstellt (Meuser & Nagel 2009, S. 472). Das Betriebswissen ist eine „Mischung aus explizitem und implizitem Wissen“¹¹, dadurch weist die Generierung, laut den beiden Autoren eine gewisse methodische Komplexität auf (Meuser & Nagel 2009, S. 472). Bei der Abfrage von Betriebswissen beurteilen Experten zum Beispiel die Entwicklung, Einführung und Implementierung von „Maßnahmen“ und „Programmen“ (Meuser & Nagel 2009, S. 470-471).

Nach Bogner et al. lässt sich die Art der Experteninterviews dem „systematisierende[n] Experteninterview[.]“ zuordnen. Abb. 6 bildet die Varianten von Experteninterviews ab, die Einordnung in den Bereich „informativ“, lässt sich durch die Erhebung von sachlichem Wissen bzgl. des Forschungsgegenstands begründen. Dieses Wissen wird auch als „Prozesswissen“ beschrieben (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 23)

	Explorative Experteninterviews	Fundierende Experteninterviews
<i>Informatorische Experteninterviews</i>	Experteninterview zur explorativen Datensammlung	Systematisierendes Experteninterview
<i>Deutungswissensorientierte Experteninterviews</i>	Experteninterview zur Exploration von Deutungen	Theoriegenerierendes Experteninterview

Abb. 6: Varianten von Experteninterviews (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 23)

Ziel der Variante **systematisches Experteninterview** ist es, die Experten als „Ratgeber“ heranzuziehen, um zielführende Ergebnisse zu sammeln (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 24). Diese Variante unterstreicht zudem die Wichtigkeit der Konzipierung eines „(...) relativ ausdifferenzierten Leitfaden[s]“ (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 24). In diesem Zusammenhang kann auch nochmals meine Rolle als Interviewerin und Co-Expertin eines

¹⁰ Betriebswissen: „Die Experten geben Auskunft über die Bedingungen ihres eigenen Handelns. Dessen Maximen, Regeln und Logiken sind der Gegenstand des Forschungsinteresses.“ (Meuser & Nagel (2009, S. 472).)

¹¹ „Mischung aus explizitem und implizitem Wissen“: Experten berichten bspw. über bestimmte Verfahrensabläufe und Handlungen im Unternehmenskontext. Die eigentliche Bedeutung dieser Berichtserstattungen wird jedoch zum Teil erst bei der Auswertung und Interpretation des Datenmaterials sichtbar gemacht (Erklärung in Anlehnung an Meuser & Nagel (2009, S. 472)).

ähnlichen Wissensgebiet definiert werden (Kruse & Schmieder 2014, S. 167). Das Wissensgebiet unterscheidet sich insofern, dass ich mich im Rahmen des Masterstudiums überwiegend im akademischen Kontext mit Themen wie der Bio-Lebensmittelverarbeitung, passenden Managementinstrumenten und der Organisationsstruktur von Unternehmen auseinandersetze.

Damit durch die qualitative Erhebungsmethode Aussagen über „implizite Organisationsprinzipien“, wie z. B. die Unternehmensstruktur- und organisation, über interne Prozesse und die Akzeptanz bzw. den Mehrwert der Einführung der *MGOF*P im Unternehmen erfasst werden, eignet sich eine qualitative Methodik besser als eine quantitative Methode, da es sich hierbei um weiche Faktoren handelt (Przyborski Aglaja & Wohlrab-Sahr 2014, S. 122-123).

Experteninterviews sind grundsätzlich persönlich, telefonisch sowie in schriftlicher Form durchführbar (Gläser & Laudel 2012, S. 40). Die Interviews dieser Forschungsarbeit finden alle persönlich statt. Dies ist dadurch begründet, dass bei Unklarheiten oder forschungsrelevanten Aussagen die Möglichkeit besteht, Rückfragen zu stellen. Außerdem ist dadurch die Mimik und Gestik des Gesprächspartners sowie die Gesprächsatmosphäre besser zu beobachten (in Anlehnung an Bogner, Littig & Menz 2014, S. 39).

4.3.2 Rekrutierung der Experten

Die Rekrutierung der Experten wird in Anlehnung an das Vorgehen der „homogene[n] gezielten Stichprobe“ aus der qualitativen Forschung durchgeführt. Anhand vorab festgelegter Kriterien, die gemeinsam mit der AöL erarbeitet wurden, findet der Rekrutierungsprozess statt (Döring & Bortz 2016, S. 304). Die Kriterien sind im Folgenden stichpunktartig aufgelistet:

In der Auswahl berücksichtigt werden:

- klein- und mittelständische Unternehmen aus Deutschland
- die entweder ausschließlich ökologischen Lebensmittel nach den Kriterien der EU-Bio-Verordnung oder zusätzlich Verbandsware, wie bspw. von Demeter verarbeiten
- Berücksichtigt werden zudem Unternehmen, die parallel konventionelle Lebensmittel verarbeiten
- Ein weiteres Auswahlkriterium ist der Einbezug von Unternehmen unterschiedlicher Verarbeitungssubbranchen

Der vereinfachte Zugang zu möglichen Interviewpartnern ist durch den Erstkontakt seitens der AöL gewährleistet (Helfferrich 2011, S.175). Die Kontaktaufnahme findet mündlich und schriftlich mit einigen der über 100 AöL Mitgliederunternehmen statt (AöL 2019c), die möglicherweise Interesse an einer Interviewteilnahme bekunden. Weiterhin wird versucht, Neueinsteigerunternehmen der Bio-Branche über die Kontaktaufnahme zu Ökokontrollstellen zu einer Interviewteilnahme zu gewinnen. Unter Berücksichtigung der Merkmalsausprägungen konnten vier Unternehmen rekrutiert werden, die Auswahl der Einzelfälle beträgt demnach $n = 4$. Die Rekrutierung von Neueinsteigern blieb erfolglos, weshalb diese Zielgruppe unberücksichtigt bleibt.

Eventuell auftretende Verzerrungseffekte durch die vorab definierte Auswahl der Interviewteilnehmer werden in der Diskussion dieser Forschungsarbeit (s. Kapitel 6) reflektiert. Für die qualitative Forschung und die Durchführung von Experteninterviews werden in der Literatur Teilnehmerzahlen von $n = 6$ bis zu $n = 30$ empfohlen (Helfferrich 2011, S. 173). Aufgrund mangelnder zeitlicher und personeller Ressourcen konnte die übliche Stichprobengröße in dieser Arbeit nicht erreicht werden

Die weitere Kontaktaufnahme zu den Experten erfolgt per E-Mail. In der E-Mail werden Ziel, Zweck und Durchführung des Vorhabens kurz erläutert. Im anschließenden telefonischen Vorabgespräch mit den potenziellen Experten werden folgende Informationen mündlich ausgetauscht: Vorstellung der Guideline in Kürze (Titel, Hintergrund, Ziele, Zielgruppe sowie Wissenswertes über Aufbau und Inhalt). Außerdem wird die Eignung des Gesprächspartners als potenzieller Experte durch Fragen zur Funktion und Aufgabe im Unternehmen geklärt. Ergänzend werden forschungsrelevante, noch offene Fragen zum Unternehmen geklärt. Zudem dient das Vorabgespräch zur Klärung offener Fragen seitens des potenziellen Experten und für erste Hinweise zu Datenschutz und Anonymisierung. Zum Abschluss des Telefonats wird ein Gesprächstermin für das Experteninterview vereinbart (Vorgehensweise in Anlehnung Helfferrich 2011, S. 198 f.; Bogner, Littig & Menz 2014, S. 38 f.).

4.3.3 Leitfadenkonzeption

Für die Erstellung des Leitfadens wird das „SPSS-Prinzip“ (Helfferrich 2011, S. 182) angewandt. Zusätzlich werden Überlegungen von Bogner et al. berücksichtigt, da Helfferrich Forschungs- und Interviewfragen nicht getrennt voneinander betrachtet (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 33-34). Abb. 7 veranschaulicht den Prozess.

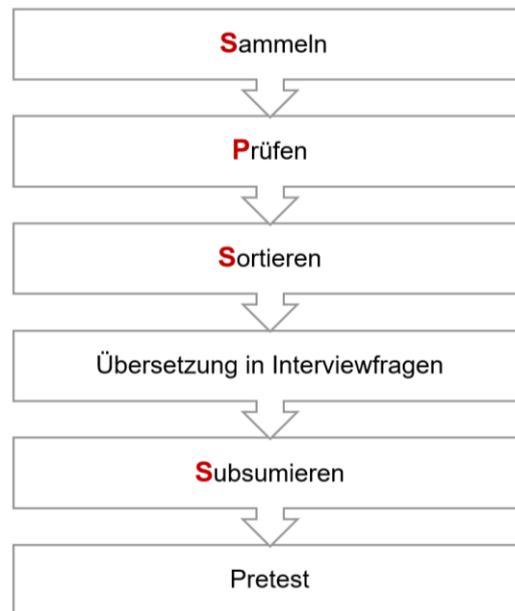


Abb. 7 Leitfadenkonzeption, eigene Darstellung in Anlehnung an (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 24-37; in Anlehnung an Helfferrich 2011)

Im ersten Schritt wird ein Fragenkatalog durch „**Sammeln**“ zahlreicher Fragen- und Arbeitshypothesen in Bezug auf das Forschungsinteresse und „Vorwissen“ erstellt. Für ein erstes Brainstorming wird die Mind-Map Methode angewandt. Das Grundgerüst des Interviewleitfadens ist aus der Operationalisierung der Forschungsfrage, dem primären Ziel, deren Unterziele und Bewertungskriterien entstanden. Die eigentliche Operationalisierung findet bei qualitativen Erhebungsmethoden allerdings erst nach Interviewdurchführung, in der Auswertungsphase und Interpretation statt.

Daraufhin folgt das „**Prüfen**“ des Fragenkatalogs. Aussortiert werden reine „Faktenfragen“ sowie ungeeignete Fragen bezüglich Interviewperson und Forschungsgegenstand. Im Gegensatz zu anderen Interviewformen werden stärker strukturierte Fragen berücksichtigt.

Im dritten Schritt wird das „Sortieren“ der übriggebliebene Fragen vorgenommen. Die Fragen sind anhand inhaltlicher Aspekte vier Bereichen zugeordnet. Die einzelnen Bereiche werden durch Oberbegriffe thematisch voneinander abgegrenzt und lassen einen roten Faden erkennen. Zusätzlich zu den vier Themenbereichen wird nach dem ersten Teil der Forschungsgegenstand präsentiert. Anschließend hat der jeweilige Experte maximal zehn Minuten Zeit zum selbstständigen Lesen der Guideline und Checkliste.

Die vier Oberbegriffe lauten:

- Unternehmensorganisation und -struktur
- Aufbau/Struktur der Leitlinie und Checkliste
- Inhalt der Leitlinie und Checkliste
- Mehrwert/Nutzen der Leitlinie und Checkliste

An dieser Stelle wird der Arbeitsschritt nach Bogner et al. ergänzt. Essenziell ist, dass die Forschungsfragen in konkrete Interviewfragen mittels geeigneter Frageformen übersetzt werden. Nach den Autoren wird zwischen fünf unterschiedlichen Frageformen unterschieden (s. Abb. 8).



Abb. 8 Unterschiedliche Frageformen von Experteninterviews, eigene Darstellung, in Anlehnung an Bogner, Littig & Menz 2014, S. 62

Zusätzlich wird eine inhaltliche „Anwärmfrage“ für den Interviewstart entwickelt (Gläser & Laudel 2012, S. 148). Der entwickelte Leitfaden besteht aus elf Bewertungs- bzw. Stellungnahmen-Fragen, sieben erzählgenerierenden Fragen, mehreren Sondierungsfragen

und thematischen Steuerungsfragen, zwei ergänzenden Fragen sowie einer Schlussfrage. Für Interview A sind zur besseren Nachvollziehbarkeit die entsprechenden Frageformen exemplarisch im Interviewleitfaden (Anhang III.) kenntlich gemacht. Anzumerken ist, dass außer in Teil V (Mehrwert/Nutzen der Leitlinie und Checkliste) immer eine erzählgenerierende Frage als Hauptfrage bzw. Einstiegsfrage des jeweiligen Themenblocks aufgestellt wird. Ein Beispiel für eine erzählgenerierende Frage ist: „*Das Unternehmen A ist ja bereits seit Ende der 90er Jahre bio-zertifiziert. Mittels welcher Standards, Instrumente und/oder Leitfäden wird die Verarbeitung von Bio-Lebensmitteln unterstützt?*“ Anschließend folgen in Teil I (Unternehmensorganisation- und Struktur) zwei weitere erzählgenerierende Fragen. In den restlichen Themenblöcken werden anschließend Bewertungs- bzw. Stellungnahmen-Fragen sowie je nach Bedarf Sondierungsfragen, wie spezifische Sondierungen oder Zurückspiegelungen (Paraphrasen) gestellt. „*Was halten Sie vom strukturellen Aufbau der Leitlinie?*“ ist beispielsweise eine Bewertungsfrage aus dem Leitfaden.

Begründet wird diese Vorgehensweise durch die Autoren Gläser und Laudel. Diese regen dazu an, erzählgenerierende Fragen immer vor detaillierten Fragen zu stellen, da der Experte teils auch schon ohne konkretes Nachfragen auf detailliertere Themen zu sprechen kommt (2012, S. 145). Dennoch ist es aus Gründen der Vergleichbarkeit wichtig, dass alle Fragen des Leitfadens in jedem Interview gleichermaßen gestellt werden. Die Anzahl der Sondierungsfragen, wie z. B. die Frage nach Nennung eines konkreten Beispiels, kann vorab nicht bestimmt werden. Sondierungsfragen ergeben sich häufig spontan im Interviewverlauf, das gleiche gilt für die thematische Steuerung (Bogner, Littig & Menz 2014, S.68). Auf reine Faktenfragen, wie die Frage nach dem Alter oder dem Umsatz des Unternehmens, wurde aus forschungspragmatischen Gründen verzichtet. Allerdings werden durch wenige Fragen des Leitfadens unterschwellig Fakten ermittelt. Das ist bspw. bei der Anwärfrage der Fall (Frage nach der Aufgabe und Funktion des Experten) sowie bei der Frage zur Organisationsstruktur des Unternehmens.

Zusätzlich werden die allgemeinen Faustregeln im Hinblick auf die Frageformen herangezogen. Beispielweise wird Wert daraufgelegt, nur offene Fragen zu stellen und pro Frage nur einen Sachverhalt abzufragen. Außerdem wird versucht, möglichst wertneutrale Fragen zu formulieren und gleichzeitig in der konkreten Interviewsituation nicht wertend zu antworten (Hopf 1978, S. 108 f.; Helfferich 2011, S. 108).

Im letzten Schritt werden in den einzelnen Themenblöcken Hauptfragen herauskristallisiert und Nebenfragen „subsumiert“. Zudem wird der erzählgenerierende Faktor der Fragen nochmals analysiert. Abschließend werden die Fragen in eine geeignete tabellarische Form

gebracht. Diese beinhaltet folgende Spalten: Erzählaufforderung (inkl. Zeitcheck und Hauptfrage), „Check“ – was wurde erwähnt? (mit Stichpunkten), konkrete Nachfragen (Nebenfragen) sowie „Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen“. Pflichtfragen sind die Haupt- und Nebenfragen. Für jeden Themenblock wird ein DIN A4 Blatt erstellt, damit die Reihenfolge der Fragen im Interview flexibel ist und die einzelnen Blätter als „Karteikärtchen“ mit Platz für Notizen dienen können (Kruse & Schmieder 2014, S. 213; Helfferich 2011, S. 182-185). Die strukturelle Anordnung unterschiedlicher Themenbereiche des Interviewleitfadens ist in Abb. 9 dargestellt. Die vollständige Leitfadenstruktur liegt exemplarisch von Interview A im Anhang III. vor. Die geringfügig angepassten Leitfäden von Interview B bis C sind der CD-ROM zu entnehmen.

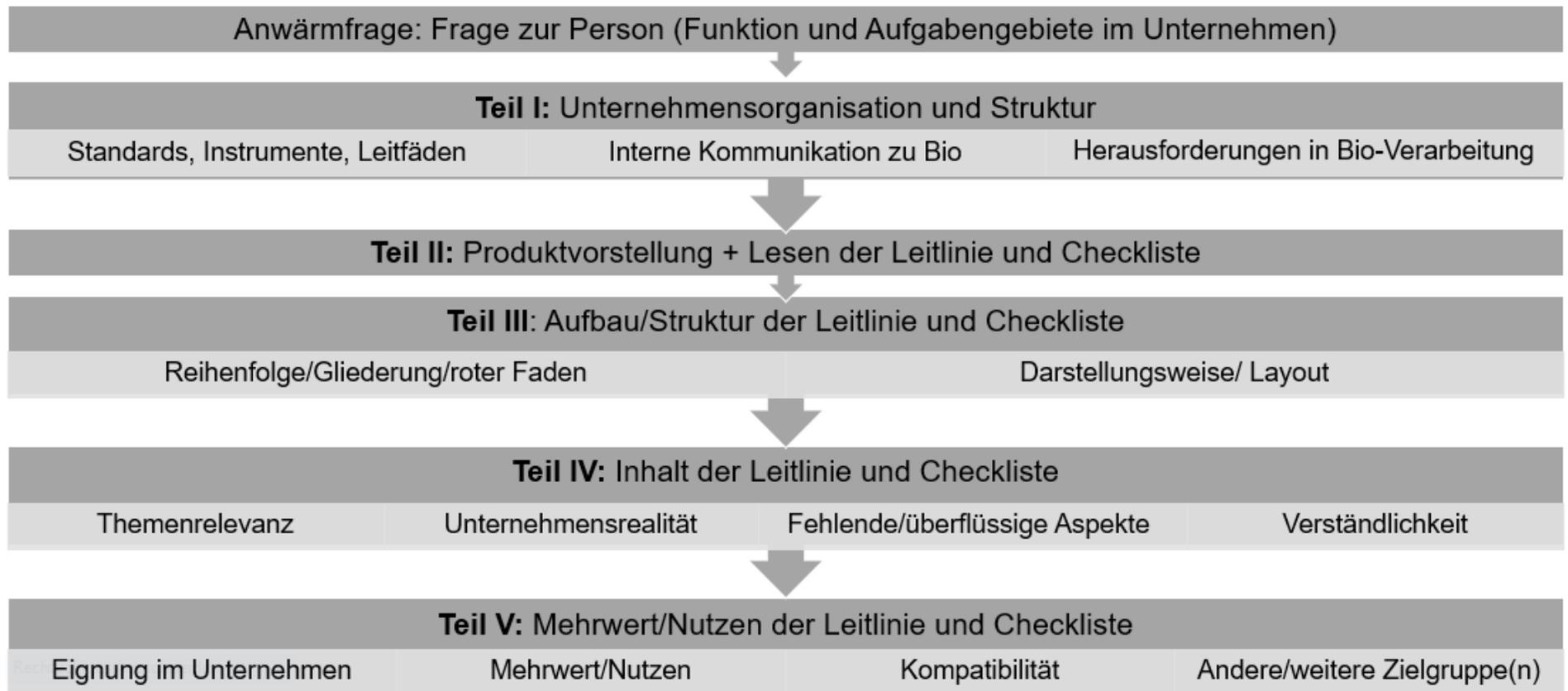


Abb. 9: Leitfadenstruktur, eigene Darstellung (in Anlehnung an Gläser & Laudel 2012, S. 142 ff.)

Die Haupt- und Nebenfragen sind inhaltlich dieselben, angepasst ist lediglich der Name des Unternehmens bzw. in anonymisierter Variante „Unternehmen „A“ bis Unternehmen „D“ sowie die Ansprache der Interviewpartner. Nach dem ersten Interview ist die Hauptfrage aus Themenblock III: *„Was halten Sie vom strukturellen Aufbau der Leitlinie?“* durch die nachfolgende Nebenfrage: *Was fällt Ihnen spontan zum strukturellen Aufbau der Leitlinie mit Blick auf Unternehmen B auf?* ersetzt worden, da ersichtlich wurde, dass die Frage im Kern gleich ist und die Experten sowieso während des gesamten Interviews aus Unternehmenssicht antworten.

Nach Fertigstellung des Leitfadens wurde ein telefonischer Pretest mit einer Kommilitonin, die bereits praktische Erfahrungen in Unternehmen der Lebensmittelverarbeitung sammeln konnte, durchgeführt. Anschließend wurde eine Frage umformuliert, da es sich um eine Suggestivfrage bzw. um eine „Präsupposition“ handelte (Helfferrich 2011, S. 103 f.). Zudem hat der Pretest geholfen, um spontane Suggestivfragen durch Paraphrasen zu ersetzen. Eine weitere Frage wurde ergänzt, da die Interviewdurchführung kürzer als geplant ausgefallen war.

Vor Durchführung der Interviews erfolgt die Vorbereitung auf den jeweiligen Gesprächspartner im Zusammenhang mit dem Unternehmen. Dafür wird insbesondere der Internetauftritt des Unternehmens (Webseite, Facebook, Instagram) herangezogen sowie Presseberichte. Dieser Arbeitsschritt dient auch dazu, im Interview in der Rolle der Co-Expertin mit Neugierde und Interesse aufzutreten. Das spiegelt sich bestenfalls in einer Wertschätzung seitens des Experten wider, welche für das Vertrauen des Experten in die Interviewerin wichtig ist. Informationen, die trotz ausführlicher Recherchearbeit offenbleiben, werden je nach Relevanz zu Beginn des Interviews erfragt. Vor Start der Interviews ist eine kurze Vorstellung der Expertin geplant. Ein Dank für die Teilnahme am Interview wird vor und nach dem Gespräch ausgesprochen. Zudem wird vorab nochmals die geplante Interviewdauer erwähnt sowie die Vorgehensweise im Interview. Die Zeit wird zudem für das Aushändigen der Einwilligungserklärung und Erklärung zwecks Datenschutz, Anonymisierung und Audioaufnahme genutzt (In Anlehnung an Bogner, Littig & Menz 2014, S. 59 f.). Anschließend wird mit der „Anwärmfrage“ die Audioaufnahme und somit das Interview gestartet.

4.4 Auswertung der Experteninterviews

In diesem Abschnitt wird die Vorgehensweise der Auswertung beschrieben, die im Ergebnisteil angewandt wird. Die Auswertung erfolgt anhand einer (teilweise) computergestützten, qualitativen Inhaltsanalyse. „Das Hauptziel ist das vorliegende Textmaterial so zu reduzieren und zu analysieren, dass eine Beantwortung der Leitfrage möglich ist“ (Berger 2010, S. 140). Begründet werden kann die Wahl der Auswertungsmethode dadurch, dass dies nach Bogner

et al. das gängige Vorgehen bei systematisierenden Experteninterviews darstellt (vgl. Kapitel 4.3.1) (2014, S. 24 f.). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die „inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse“ nach Kuckartz (2018, S. 97-121) angewandt. Diese stellt einen modifizierten Ansatz des Begründers der qualitativen Inhaltsanalyse, Philipp Mayring, im deutschsprachigen Raum dar (2010). Dieser Ansatz wurde gewählt, da das systematische Vorgehen praxisorientierter, ausführlicher und verständlicher beschrieben wird. Unterschiedliche methodische und gestalterische Defizite des klassischen Ansatzes nach Mayring greift bspw. Sandra Steigleder in Ihrer „konstruktiv kritische[n] Studie zur Auswertungsmethodik nach Philipp Mayring“ im Rahmen ihrer Dissertationsarbeit auf (2008). Gleichzeitig wurde der Ansatz der „evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse“ zur Analyse in Erwägung gezogen (Kuckartz 2018, S. 123-140). Der evaluative Ansatz verfolgt allerdings weniger den Blickwinkel der „Mikroevaluation“ (vgl.4.3.1), sondern ist „ganzheitlich orientiert“, weshalb die Verwendung dieses Ansatzes nicht vorgenommen wurde (Kuckartz 2018, S. 140).

Für die Durchführung der Analyse werden als erstes die aufgenommenen Audiodateien der vier Experteninterviews transkribiert. Unterstützt wird dieser Arbeitsschritt durch die Software MAXQDA¹², die auch für die einzelnen Auswertungsschritte verwendet wird (VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH 1989 – 2019). Das Vorgehen des Transkribierens ist in einem Transkriptionsleitfaden festgehalten (Dresing & Pehl 2017, S. 20-25; Kuckartz 2018, S. 166-169). Beachtet werden die Regeln der inhaltlich-semantischen Transkription (s. Anhang V.).

Neben den vier anonymisierten Transkripten werden zusätzlich zwei E-Mails, die im Nachgang an die Experteninterviews A und C offene Fragen aus den Interviews klären konnten, in der Analyse berücksichtigt. Außerdem wird das Gesprächsprotokoll, welches im Anschluss an das Interview C entstanden ist und wichtige Anmerkungen des Experten C zur Checkliste der *MGOFP* enthält, in die Analyse miteinbezogen.

Damit die Güte der Auswertung der Experteninterviews überprüfbar wird, ist auf der beigefügten CD-ROM die letzte Fassung der MAXQDA-Projektdatei hinterlegt. Diese beinhaltet auch die vollständigen Transkripte, das zusätzliche Datenmaterial und die Audiodateien der Experteninterviews. Zusätzlich sind die Transkripte inklusive der Codierungen separat auf der CD-ROM hinterlegt. Abb. 10 veranschaulicht den Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, der in den folgenden Absätzen schrittweise erläutert wird.

¹² Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse

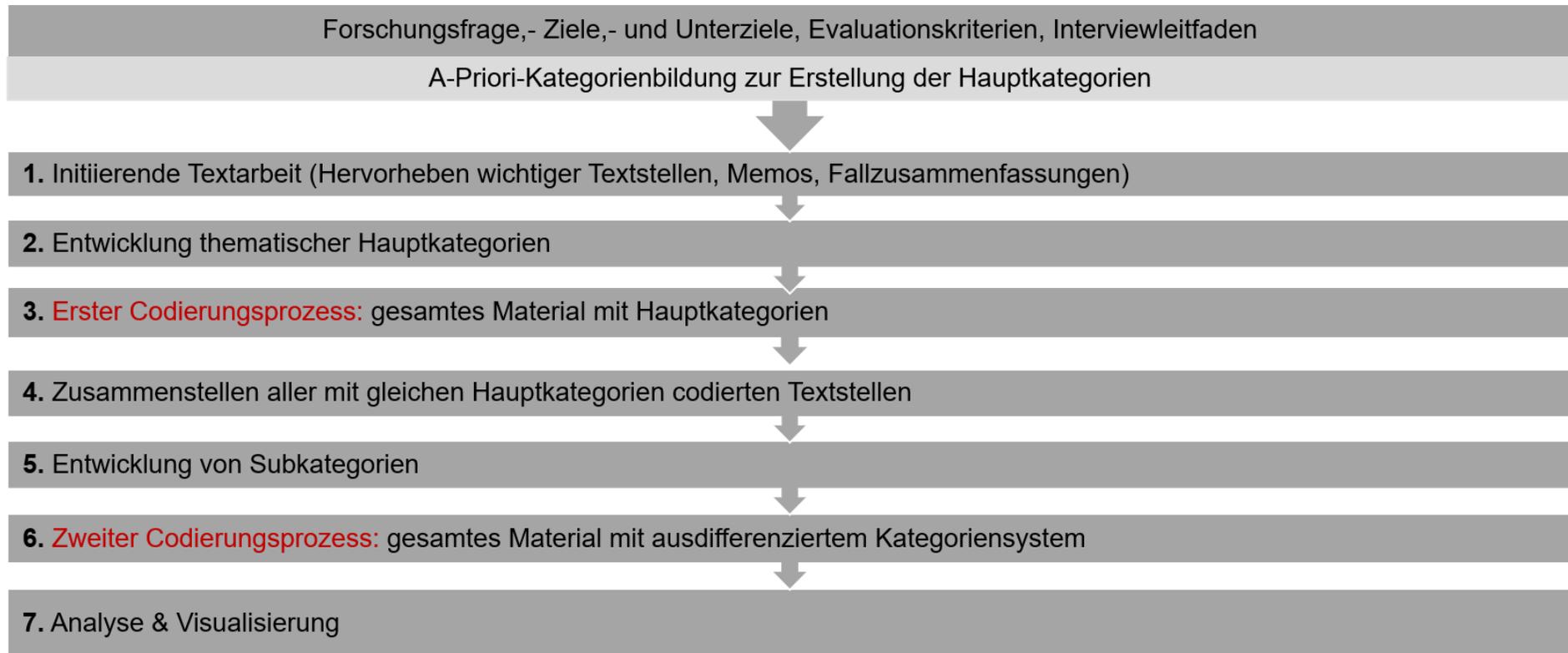


Abb. 10: Systematischer Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, eigene Darstellung, (in Anlehnung an Kuckartz 2018, S. 100)

Im ersten von sieben Schritten des Auswertungsprozesses wird intensiv mit dem Datenmaterial gearbeitet. Wie auch in allen weiteren Schritten werden parallel die Forschungsfrage, Ziele- und Unterziele, Bewertungskriterien sowie der Interviewleitfaden vordergründig betrachtet. Im Fokus der initiierten Textarbeit steht das farbliche Markieren von Begriffen und Textstellen des Analysematerials. Die farbliche Einteilung erfolgt nach inhaltlichen-, methodischen-, formalen-, unternehmensspezifischen- und „expertenspezifischen“ Aspekten. Auffällige Textpassagen, die erst in den nächsten Schritten bedeutsam sind, werden mithilfe von Memos festgehalten. Memos können „(...) Gedanken, Ideen, Vermutungen und Hypothesen“ (Kuckartz 2018, S. 58) darstellen. Mit Memos wird im gesamten Auswertungsprozess gearbeitet. Anschließend werden Fallzusammenfassungen geschrieben. Bei Fallzusammenfassungen handelt es sich „(...) um eine faktenorientierte, eng am Text arbeitende Komprimierung [des Einzelfalls] (Kuckartz 2018, S. 58). In Anlehnung an Kuckartz werden stichwortartige Fallzusammenfassungen entwickelt, dabei erhält jeder Fall eine charakterisierende Überschrift (Kuckartz 2018, S. 58 ff.). Neben der klassischen Fallzusammenfassungen der Interviews werden aus forschungsrelevanten Gründen Steckbriefe mit wichtigen Inhalten der Experten und des Unternehmens erstellt. Die entwickelten Fallzusammenfassungen und Steckbriefe können im Anhang V. eingesehen werden.

Im zweiten Auswertungsschritt werden thematische Hauptkategorien gebildet.

Der Begriff „Kategorie“ wird in dieser Masterarbeit als Synonym zum englischsprachigen Begriff „Code“ betrachtet. Die Entwicklung der Hauptkategorien findet insbesondere mithilfe des Interviewleitfadens statt, unter Einbeziehung der Vorüberlegungen aus dem Evaluationsprozess¹³ und Berücksichtigung des theoretischen Hintergrunds dieser Ausarbeitung. Dieses Vorgehen nennt sich „A-priori-Kategorienbildung“, das bedeutet, dass die Hauptkategorien „(...) unabhängig von den empirischen Daten (...)“, in dem Fall den Transkripten und dem zusätzlichen Datenmaterial entwickelt werden (Kuckartz 2018, S. 65).

Es wird Wert daraufgelegt, mit dem Blick auf die Struktur des Ergebnisteils dieser Arbeit, dass die Hauptkategorien nicht zu unkonkret aber auch nicht zu ausdifferenziert gewählt sind. Parallel dazu werden die gebildeten Hauptkategorien mit Definitionen zur Präzision und Abgrenzung anderer Hauptkategorien versehen (Kuckartz 2018, S. 103). Anschließend werden die gebildeten Hauptkategorien an Interview A getestet, indem versucht wird, einzelne Textabschnitte des Transkriptes mit den Hauptkategorien sinngemäß zu versehen.

¹³ Entwicklung der Forschungsfrage, Evaluationsfrage, Evaluationsziele und Bewertungskriterien

In der dritten Phase erfolgt der eigentliche erste Codierungsprozess. Sofern der Probedurchlauf aus der zweiten Phase erfolgreich war, kann nun das komplette Datenmaterial codiert werden. Möglich ist, dass einzelne Abschnitte uncodiert bleiben. Dabei handelt es sich i. d. R. um Textstellen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht benötigt werden. Die Länge der codierten Textpassagen kann variieren. Entscheidend ist, dass die Textstelle auch unabhängig vom gesamten Datenmaterial verständlich bleibt. Des Weiteren können Textstellen auch durch mehrere Hauptkategorien versehen werden. Überschneidungen sind ebenfalls möglich. Nachdem die ersten Codes gebildet worden sind, müssen diese konkretisiert, also definiert werden. Damit soll die Zuordnung einzelner Textstellen zu einem Code oder mehrerer Codes ersichtlich und trennscharf markiert werden. Zusätzlich wird eine „Sonstiges-Kategorie“ für solche Textstellen erstellt, die wichtig sein können aber noch nicht einzuordnen sind (Kuckartz 2018, S. 102 ff.).

Phase 4 und 5 können als einen parallel verlaufenden Prozess betrachtet werden. Die Aufgabe besteht darin, aus den entwickelten Hauptkategorien Subkategorien herauszubilden¹⁴. Begründet durch den vorstrukturierten Interviewleitfaden und weitere Vorüberlegungen im Evaluationsprozess, werden auch die Subkategorien durch die „A-priori-Kategorienbildung“, anstelle der „induktiven Kategorienbildung“ vorgenommen, bei der die Subkategorien direkt vom Datenmaterial abzuleiten sind (Kuckartz 2018, S. 72-73). Neben der „inhaltlichen Beschreibung“ werden den Subkategorien „Schlagworte“ zugeordnet (Kuckartz 2018, S. 106). Da das Sampling ($n = 4$) relativ klein ist, werden nicht die Subkategorien, sondern die Hauptkategorien in diesem Arbeitsschritt durch Zitate aus dem Datenmaterial sowie durch Anwendungsregeln zur Abgrenzung einzelner Hauptkategorien ergänzt. Gleichzeitig wird aufgrund der geringen Stichprobengröße darauf geachtet, dass die Subkategorien nicht zu stark ausdifferenziert sind (Kuckartz 2018, S. 108). Die Kategorie „Sonstiges“ wird weiterhin für Subkategorien beibehalten, die nicht eindeutig einer Hauptkategorie zuzuordnen sind.

Vor dem eigentlichen Analyseschritt findet in Phase 6 der zweite Codierungsprozess mit den entwickelten Subkategorien am kompletten Datenmaterial statt (Kuckartz 2018, S. 110-111). Die Herleitung des finalen Codesystems kann dem Anhang V. entnommen werden. Das auf CD-ROM zu Verfügung stehende „Codebuch“ bildet zudem das komplette Codesystem inkl. Definitionen, Abgrenzungen und Zitaten ab.

Für den letzten Auswertungsschritt wird die „kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“ angewandt (Kuckartz 2018, S. 118). Vor Beginn dieses Analyseverfahrens wird das Kategoriensystem entsprechend der Reihenfolge im Ergebnisbericht sortiert.

¹⁴ Ggf. ergibt sich in dieser Phase nochmals eine Konkretisierung der Hauptkategorien

Anschließend werden die inhaltlichen forschungsrelevanten Aspekte aller codierten Textstellen entlang der sortierten Haupt- und Subkategorien in eigenen Worten, jedoch nah am eigentlichen Text, verschriftlicht und durch passende O-Töne (Zitate) aus dem Datenmaterial ergänzt. Um diesen Arbeitsschritt transparenter zu gestalten und die Nähe an der eigentlichen Textstelle zu garantieren, werden für die einzelnen codierten Textstellen stichpunktartige Zusammenfassungen in der MAXQDA-Software entwickelt¹⁵. Die Durchführung des letzten Auswertungsschrittes kann durch die Projektdatei der MAXQDA-Software, welche auf der CD-ROM beigelegt ist, nachvollzogen werden.

4.5 Beschreibung der Einzelfälle

Im Folgenden sind relevante Informationen der vier Unternehmen und der jeweiligen Experten stichwortartig aufgelistet¹⁶.

- **Unternehmen A:**
 - Hersteller von Dauerbackwaren
 - Verarbeitung nach der EU-Bio-Verordnung, nach Verbandskriterien und konventionelle Verarbeitung
 - Absatzmärkte: Biofachhandel und LEH
 - Unternehmensform und Gründungsjahr: Familienbetrieb, 1864
 - Mitarbeiterzahl: ca. 90
 - **Experte A:** QM-Leitung (Schnittstellenfunktion), seit 11 Jahren in Unternehmen, Mitglied im Arbeitskreis Recht der AöL

- **Unternehmen B:**
 - Hersteller veganer Produkte (Halbfertigprodukte)
 - Verarbeitung nach der EU-Bio-Verordnung
 - Absatzmarkt: Biofachhandel
 - Unternehmensform und Gründungsjahr: GmbH, 2013
 - Mitarbeiterzahl: ca. 25

¹⁵ Die stichpunktartigen Zusammenfassungen werden in der MAXQDA-Software als „Summary Grid“ bezeichnet und sind dem Reiter „Analyse“ zu entnehmen.

¹⁶ Detailliertere Informationen können den Fallzusammenfassungen und Steckbriefen (s. Anhang VI.) der initiiierenden Textarbeit entnommen werden.

- **Experte B:** QM-Leitung (Schnittstellenfunktion), seit 35 Jahren in Bio-Branche tätig
- **Unternehmen C:**
 - Hersteller aus dem Bereich Fruchtverarbeitung
 - Verarbeitung nach der EU-Bio-Verordnung, nach Verbandskriterien und konventionelle Verarbeitung
 - Absatzmärkte: Biofachhandel und LEH, Großhandel
 - Unternehmensform und Gründungsjahr: GmbH, 1886
 - Mitarbeiterzahl: ca. 100
 - **Experte C:** Betriebsleitung und stellvertretende QM-Leitung, Leitung des Nachhaltigkeit - und Umweltmanagement (Schnittstellenfunktion), langjährig im Unternehmen
- **Unternehmen D:**
 - Hersteller von Backwaren (Halbfertigprodukte)
 - Verarbeitung nach der EU-Bio-Verordnung und konventionelle Verarbeitung für Mutterunternehmen
 - Absatzmärkte: Biofachhandel und LEH
 - Unternehmensform und Gründung: GmbH, 2016
 - Mitarbeiterzahl: ca. 100
 - **Experte D:** Geschäftsleitung, Mitglied im AöL Vorstandsteam, gelernter Qualitätssicherer

5. Ergebnisse

Anknüpfend an die in Kap. 4.2.1 erläuterte Zwischenevaluation, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie dem zusätzlichen Datenmaterial präsentiert, die zur Beantwortung der Forschungsfrage von Relevanz sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der Haupt- und Subkategorien präsentiert. Die Definitionen der einzelnen Haupt- und Subkategorien inkl. Abgrenzungen und Textbeispielen sowie z. T. Schlagworte sind dem Code-Buch auf der CD-ROM zu entnehmen. Tab. 1 stellt das vollständige Kategoriensystem dar.

Tab. 1 Tabellarische Darstellung des vollständigen Kategoriensystems

Nr.	Hauptkategorien	Nr.	Subkategorien
1.	Praxisbezug – Unternehmens- bzw. Bereichsalltagsnähe	1.1	Organisationsstruktur
		1.2	Interne Kommunikation
		1.3	Größte Herausforderungen
		1.4	Aktuelle Schwerpunktthemen und Übertragbarkeit
		1.5	Nutzen bzw. Mehrwert
2.	Unternehmensspezifische Abläufe bzw. Prozesse	2.1	Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente
		2.2	Kompatibilität und Einordnung
3.	Inhaltliche Aspekte	3.1	Textverständnis
		3.2	Vollständigkeit
		3.3	Veränderungsideen
4.	Strukturelle Aspekte	4.1	Nutzerfreundlichkeit
		4.2	Veränderungsideen
5.	Sonstiges	5.1	Erwartungen an Unternehmen
		5.2	Wissen über EU-Bio-Verordnung 2018/848

5.1 Praxisbezug – Unternehmens- bzw. Bereichsalltagsnähe

Die Ergebnisse der ersten Hauptkategorie veranschaulichen den Bezug der *MGOF*P zur unternehmens- bzw. bereichsalltäglichen Praxis der vier Verarbeitungsbetriebe der interviewten Experten.

Organisationsstruktur: *Wie sind die Unternehmen strukturiert bzw. organisiert?*

Die vier KMU weisen eine ähnlich schmale Abteilungsstruktur auf, in diesem Zusammenhang berichten drei der vier Experten von relativ flachen Hierarchien. Die Ausrichtung der Unternehmen liegt auf der Verarbeitung von (Bio)-Lebensmitteln. „Deshalb ist alles daraufhin strukturiert, die Produktion optimal am Laufen zu halten (...)“ (B:5-6). Weitere Abteilungen der Verarbeitungsbetriebe sind: Verkauf, Marketing und Vertrieb, Buchhaltung und Personal, Qualitätsmanagement, Einkauf und z. T. verfügen die Betriebe über eine Technik bzw. EDV-Abteilung. Eines der Unternehmen verfügt zudem über den Bereich Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement. Die Geschäftsleitung bestehend aus ein bis zwei Personen, werden durch Abteilungsleiter der Hauptarbeitsbereiche unterstützt. Im Zusammenhang zu dieser Subkategorie wird zudem die Orientierung am Kunden und der enge Kontakt zu den Mitarbeitern hervorgehoben.

Interne Kommunikation: *Wie wird das „Thema Bio“ bzw. die Bio-Verarbeitung im Unternehmen kommuniziert?*

Die Experten berichten über regelmäßige Schulungen oder Mitarbeiterversammlungen, bei denen das Thema „Bio“ bzw. die Bio-Verarbeitung, insbesondere auf den Produktionsalltag bezogen, kommuniziert wird. Zudem ist die Verankerung der Thematik in die Unternehmenspolitik für alle Unternehmen bedeutsam. Bei den Unternehmen, die fast oder ausschließlich Bio-Rohstoffe verarbeiten spielt die explizite Kommunikation über „Bio“ bzw. die Bio-Verarbeitung eher eine untergeordnete Rolle, da der verantwortungsvolle Umgang mit den Rohwaren als selbstverständlich wahrgenommen wird.

Größte Herausforderungen: *Mit welchen Herausforderungen¹⁷ werden die Experten im Hinblick auf die Bio-Verarbeitung überwiegend konfrontiert?*

Alle vier Experten heben das Thema Rohstoffe hervor, bspw. im Zusammenhang mit der Rohstoffverfügbarkeit in der benötigten Menge und Qualität sowie zum richtigen Preis. Die

¹⁷ Anmerkung: Die Abfrage der „größten Herausforderungen“ erfolgte vor Einbezug der *MGOF*P im Interview.

Handhabung, Realisierung und die Bevorratung von Rohstoffen unterschiedlicher Qualitäten (bspw. EU-Bio, Demeter und Bioland) stellt in einem der Unternehmen eine zusätzliche Herausforderung dar, die u. a. durch Kundenwünsche bedingt ist. Eine weitere Herausforderung wird in der wachsenden Formalisierung der Prozesse gesehen: „Die Anforderungen sind in den letzten 20 Jahren unheimlich gestiegen“ (B:29-30). Zudem wird der steigende Konkurrenzdruck durch den Wachstum der Bio-Branche wahrgenommen. Das Mitarbeiterbewusstsein stellt eine letzte Herausforderung dar, begründet durch den Sonderstatus der Bio-Produkte bei der parallelen Produktion konventioneller Produkte.

Aktuelle Schwerpunktthemen und Übertragbarkeit: *Mit welchen Schwerpunktthemen sind die Unternehmen aktuell konfrontiert und inwiefern sind einzelne Aspekte der MGOFP auf das jeweilige Unternehmen übertragbar?*

Das aktuelle Schwerpunktthema aller vier Unternehmen bezieht sich, wie auch in der vorherigen Subkategorie, auf die Rohstoffe. Die Experten sind in diesem Kontext vor allem mit den Themen der Lieferantenbeziehung- und Bewertung, „Food Fraud“ (Rohstoffkontrolle) und Rohstoffanalysen konfrontiert. Insbesondere beschäftigt die Experten die Auditierung der Rohstofflieferanten, die aktuell von den Unternehmen nur in einem geringen oder gar keinen Umfang gewährleistet sein kann, bedingt durch den damit verbundenen Personal- und Kostenaufwand. Die Wichtigkeit der Auditierung von Rohstofflieferanten wird durch folgendes Zitat unterstrichen: „Ich denke mal das ist schon ganz wichtig, denn [das Thema] Rohstoffe ist der Punkt, den wir als Hersteller am wenigsten genau kontrollieren können.“ (C:45-46). "Und alles was **intern** hier in der Firma [abläuft], bekomme ich noch am einfachsten "gegriffen" oder transparent." (C:45-46). In diesem Zusammenhang stellt das in der MGOFP thematisierte Konzept der Risikoanalyse von Lieferanten (OCP-Analyse) ein in den Unternehmen zu vertiefender z. T. bisher unbekannter Ansatz dar. Im Hinblick auf die Rohstoffbeschaffung aus Drittländern machen die Experten die Anmerkung, dass sie diese Aspekte weitgehendst nicht betreffen, da die Rohstoffe über den Großhandel bezogen werden. Die fehlende Verfügbarkeit von Rohstoffen in Bio-Qualität ist für zwei der Experten ein aktuelles Schwerpunktthema, dass gleichzeitig eine Herausforderung darstellt. Das Thema Parallelproduktion ist in keinem der Betriebe mehr ein Schwerpunktthema, da die Prozesse inzwischen nahezu reibungslos verlaufen und die Experten von genügend Erfahrung in diesem Bereich berichten. Drei der Experten berichten zudem über die derzeit hohe Priorität bzgl. Umweltmanagement- und Sozialstandards, z. B. im Hinblick auf Energiesparmaßnahmen oder nachhaltige Verpackungsalternativen. Das Thema Umweltmanagement wird dabei als dringlicher angesehen. Aktuelle Schwerpunktthemen, die nur vereinzelt zur Sprache kamen, betreffen den Umgang mit Leiharbeitern, Aromen, die Herkunftsbezeichnung und die Benötigung von landwirtschaftlichem Know-How bzgl. der Risikoabschätzung von Rohstoffen. Darüber hinaus

sind alle Experten der Ansicht, dass sich die „Soll“-Aspekte der *MGOFP* auf den unternehmens- und bereichsalltag nahezu vollständig übertragen lassen. „Also ich würde jetzt sagen in 95 % ist das deckungsgleich mit dem was wir machen“ (B:67-70).

Nutzen bzw. Mehrwert: *Über welchen konkreten Nutzen bzw. Mehrwert berichten die Experten im Hinblick auf die unternehmens- bzw. bereichsalltagspezifische Anwendung der Guideline?*

Grundsätzlich sind alle vier Experten daran interessiert, die optimierte *MGOFP* als Hilfestellung im Unternehmen einzusetzen. In diesem Zusammenhang wird der Nutzen bzw. Mehrwert folgendermaßen beschrieben:

Allgemein spiegelt sich der erwartete Nutzen insbesondere darin wider, dass die *MGOFP* laut der Experten hilfreich ist, um einen Gesamtüberblick über alle wesentlichen Aspekte der Bio-Verarbeitung zu erhalten. Folgendes Statement bestätigt diese Aussage: „(...) meine **Erwartung** ist zumindest, dass [die Guideline] mir hilft, etwas nicht zu übersehen, was ich vielleicht übersehen könnte im "Kauderwelsch" der Regularien“ (A:41). Ein weiterer Experte sieht die *MGOFP* als „(...) Leitlinie die man als Bio-Unternehmen beherzigen sollte“ (C:36). In Bezug auf die inhaltliche Ebene der *MGOFP* wird der Mehrwert für einen Experten besonders an den „Soll-Aspekten“, welche in der Checkliste der *MGOFP* enthalten sind, festgemacht. Die Umsetzung dieser freiwilligen Aspekte sieht der Experte vor allem durch die steigende Zahl an Mitbewerbern als essenziell und hilfreich an, auch für Neueinsteiger der Bio-Branche. Der Experte betont zudem, dass die Checkliste generell für ein erfahrenes Unternehmen hilfreich ist. Ein weiterer Experte sieht den Mehrwert besonders in der Integration der Aspekte der neuen EU-Bio-Verordnung und findet die Checkliste *MGOFP* hilfreich, um den Ist- und Soll-Zustand der einzelnen Aspekte im Unternehmen zu ermitteln. Zudem wird der Mehrwert darin gesehen, dass ein einziges Dokument ausreicht, um alle wesentlichen Punkte abzudecken, was im Unternehmensalltag als nützliche Hilfestellung empfunden wird. Als hilfreich empfunden werden in diesem Zusammenhang auch die Verweise auf Rechtsgrundlagen und Instrumente in der Checkliste.

5.2 Unternehmensspezifische Abläufe und Prozesse

Die Ergebnisse der zweiten Hauptkategorie setzen sich mit den Textstellen auseinander, die auf unternehmensspezifische Abläufe bzw. Prozesse hinweisen und möglicherweise Rückschlüsse auf die Kompatibilität und Einordnung der *MGOFP* ins Unternehmen geben.

Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente: *Über welche Hilfestellungen verfügen die Unternehmen im Hinblick auf die EU-Bio-Verordnung? Über welche Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente verfügen die Unternehmen generell?*

Alle vier Experten verfügen bisher über keinen unternehmensspezifischen Leitfaden als Hilfestellung für die Umsetzung der Bio-Verarbeitung im Unternehmen, sondern orientieren sich an den Richtlinien der EU-Bio-Verordnung, an den Leitlinien der Bio-Verbände sowie an ursprünglichen Motiven der Bio-Branche, wie bspw. die schonende Verarbeitung von Rohstoffen, die sich z. T. auch in den „Soll-Aspekten“ der *MGOFP* wiederfinden lassen. Von einem Experten wird die Hilfestellung auch in der Kommunikation von außen durch die AöL, die Bio-Verbände oder die Bio-Kontrollstelle bzgl. der Mitteilung entscheidender Änderungen wahrgenommen. In diesem Zusammenhang wird auch von weiteren Hilfestellungen bzw. Instrumenten berichtet, die insbesondere das Qualitätsmanagement sowie das Umweltmanagement betreffen. Drei der vier Unternehmen sind nach dem *IFS-Food Standard* zertifiziert und haben die Ausrichtung des Qualitätsmanagements dementsprechend im Unternehmen vorgenommen. Ein Unternehmen verfügt zudem über ein eigens entwickeltes Managementsystem, in dem alle wichtigen Verfahrensabläufe und Prozesse integriert sind. Durch das Umweltmanagementinstrument *EMAS* wurde zusätzlich der Status dieses Unternehmens ermittelt. Aus Kostengründen und wegen des zu hohen Mehraufwands erfolgte jedoch keine Zertifizierung. Ein weiterer Experte berichtet über ein geführtes QM-Handbuch, in welchem konkrete Ziele verankert sind, der Fokus liegt jedoch im Bereich Lebensmittelsicherheit. Dieser Experte verfolgt die Umsetzung von *EMAS* im kommenden Jahr. Ein weiteres Unternehmen ist neben der Zertifizierung nach dem *IFS-Food Standard* zusätzlich nach dem *ZNU Standard* zertifiziert. Der Experte berichtet zudem, dass generell das Interesse für soziale Zertifizierungen im Unternehmen gestiegen ist, da diese sowohl vom *IFS-Standard* als auch vom *ZNU-Standard* gefordert werden. Umweltmanagementstandards wie die *ISO14001* oder die *ISO15001* sind bisher nicht umgesetzt, da diese bisher nicht gefordert wurden, berichtet dieser Experte zudem. Die Kernelemente werden dennoch umgesetzt und sind in den *ZNU-Standard* integriert.

Kompatibilität und Einordnung: *Inwiefern ist die MGOFP kompatibel zum unternehmensspezifischen Managementsystem? An welcher Stelle könnte die Guideline ins Unternehmen eingeordnet werden?*

Die Experten berichten von Ähnlichkeiten und Überschneidungen an die Anforderungen des jeweils im Unternehmen implementierten Managementsystems. Berichtet wird, dass einige Aspekte der Guideline gleichzeitig gesetzliche Forderungen des *IFS Standards* sind. Dies betrifft laut der Experten insbesondere die Gliederungspunkte 1 (Organisatorische Anforderungen und Geschäftspolitik) und 6 (Kennzeichnung, Verpackung, Werbung) der *MGOFP*. Außerdem berichten die Experten über Ähnlichkeiten bzgl. Struktur und Darstellung, gegenüber des *IFS Food Standards*. Zudem werden Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Anforderungen des *ZNU-Standards* und *EMAS* gesehen.

Alle Experten würden die *MGOFP* im Bereich Qualitätsmanagement einordnen. Zwei der Experten können sich vorstellen, die *MGOFP* bei der jährlichen Bewertung und Aktualisierung des HACCP-Konzeptes zu verwenden. „[Dort] würde das eigentlich gerade nahtlos reinpassen“ (B:89-94), stellt einer der Experten fest. Eine Anwendung der *MGOFP* bei der jährlichen Betrachtung des Managementsystems, bspw. vor dem *IFS-Audit* wird ebenfalls als Möglichkeit wahrgenommen.

5.3 Inhaltliche Aspekte

In dieser Hauptkategorie sind alle Bemerkungen zu inhaltlichen Aspekten der *MGOFP* aufgeführt.

Textverständnis: *Wie verständlich finden die Experten die Inhalte?*

Generell treffen die Experten die Aussage, dass die Inhalte der *MGOFP* verständlich formuliert und demnach schlüssig sind. Ein Experte bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „(...) es ist relativ kurz, kompakt geschrieben aber gut verständlich“ (C:37-38). Anzumerken ist allerdings, dass die *MGOFP* von allen vier Experten nicht bis ins letzte Detail gelesen wurde.

Im Hinblick auf die Zielgruppe der Neueinsteiger-Unternehmen¹⁸, der Bio-Verarbeitungsbranche, empfiehlt einer der Experten für das grundlegende Verständnis der *MGFOP* eine externe Unterstützung in Form einer professionellen Beratung durch die AöL und/oder durch erfahrene Unternehmen. Der Experte vermutet, dass für Neueinsteiger einige Aspekte nicht verständlich genug beschrieben sind. Eine weitere Möglichkeit sieht der Experte in einer möglichen Erweiterung der *MGOFP* um notwendige Erläuterungen bzw. die Verlinkung weiterer Hilfestellungen zur Umsetzung.

¹⁸ Der Experte fasst unter diese Zielgruppe Unternehmen, die über kein strukturiertes Qualitätsmanagement verfügen.

Überflüssige Aspekte: *Werden in der MGOFP Aspekte genannt, die nicht notwendig sind?*

Alle vier Experten sind der Ansicht, dass die *MGOFP* über keine überflüssigen Inhalte verfügt. Ein Experte betont zwar, dass einige Aspekte, vor allem bzgl. des ersten Gliederungspunktes der *MGOFP* (Organisatorische Anforderungen und Geschäftspolitik), bereits durch das HACCP-Konzept bekannt sind, es aber dennoch notwendig und wichtig ist, diese Aspekte ebenfalls in der *MGOFP* zu berücksichtigen.

Veränderungsideen: *Welche inhaltlichen Veränderungsideen werden genannt?*

Zu einzelnen Aspekten der *MGOFP* sind konkrete Anmerkungen und Veränderungsvorschläge vorgenommen worden. Tab. 2 veranschaulicht die Ergebnisse der Subkategorie Veränderungsideen.

Tab. 2 Inhaltliche Veränderungsideen aus den Experteninterviews

Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOPF</i>	Veränderungsideen bzw. Anmerkung
Volltext (Einführung, Vorwort, Gliederung, einzelne Gliederungspunkte)	
Einführung	Für einen Experten werden Bio-Produkte vor allem durch deren Authentizität charakterisiert, da so wenige Verarbeitungshilfen wie möglich eingesetzt werden. Eine Ergänzung dieses Aspekts wird vorgeschlagen.
Vorwort: „Die Grundidee dieser Publikation ist es, Verantwortlichen in Unternehmen, welche Produkte herstellen und verarbeiten, einen starken Einfluss auf die Eigenschaften der Endprodukte zu geben.“	Einem Experten bleibt unklar, um welche Eigenschaften der Endprodukte es sich konkret handelt. Eine Erläuterung der Eigenschaften ist erwünscht.
Gliederungspunkt 2: Rohstoffe	Ergänzung der Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ erwünscht.
	Ergänzung des Themas „Abdrift“: landwirtschaftliches Know-How wird im Qualitätsmanagement benötigt, um die Risikoabschätzung der Rohstoffe optimal vorzunehmen.
	Ergänzung des Themas „Aufbau von Bio-Infrastruktur“ – Inwiefern kann Zugang zu Rohstoffen in Bio-Qualität erleichtert werden? Inwiefern ist eine regionale Beschaffung möglich?
Gliederungspunkt 5. Kennzeichnung, Verpackung, Werbung	Unterthema Kennzeichnung: Ergänzung des Themas "Halbfertigprodukte". Wie sind "Zwischenprodukte" zu kennzeichnen?

Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOFP</i>	Veränderungsideen bzw. Anmerkung
Checkliste	
„Soll-Aspekte“	Von wem werden die „Soll-Aspekte“ jeweils ausgesprochen? Eine konkrete Benennung derjenigen, welche die „Soll“-Aspekte kommunizieren, ist erwünscht.
Thema 1: Organisatorische Voraussetzungen und Unternehmensphilosophie: „Der Inhalt der Implementierungsanforderungen wird in spezifische Segmente für die entsprechenden Abteilungen aufgeteilt. Die Verantwortlichkeiten sind für jede Abteilung festzulegen.“ (Muss)	Irritation über Beschreibung. Diese ist dem Experten nicht verständlich genug. Eine Konkretisierung wird empfohlen.
Thema 1: Organisatorische Voraussetzungen und Unternehmensphilosophie: „Alle Mitarbeitende sollten über ein grundlegendes Verständnis der spezifischen Anforderungen an Bioprodukte und -produktion verfügen.“ (Soll)	Formulierung könnte laut einem Experten etwas „abgemildert“ werden: Laut dem Interviewten ist es ausreichend, wenn das Verständnis auf den jeweiligen Arbeitsbereich und die damit verbundenen Prozesse vorhanden ist.
Thema 2.1 Lieferanten: „Eine vertragliche Vereinbarung mit Detailregelungen zu möglichen Sicherheitslücken ist zu treffen.“ (Soll)	Anmerkung: Detailregelungen beinhaltet z. T. auch schon die Generalspezifikation.
Thema 2.2 Rohstoffe	Aspekt der schonenden Verarbeitung ergänzen , ggf. durch subbranchenspezifische Checklisten. <i>Welche speziellen Produktionsanforderungen haben Unternehmen, die Bio-Lebensmittel verarbeiten? Auf welche Zusatzstoffe kann zum jetzigen Stand der Technik verzichtet werden?</i> (Reduktionsstrategien erlaubter Zusatzstoffe, Reduktionsstrategien übertriebener Sicherheit)

Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOPF</i>	Veränderungsideen bzw. Anmerkung
Thema 4: Qualitätsmanagement: „Alle relevanten Informationen sollten in das Betriebshandbuch aufgenommen werden.“ (Soll)	Vorgeschlagen wird eine allgemeinere Formulierung, da nicht jedes Unternehmen über ein Betriebshandbuch verfügt
Thema 4.4 Buchführung und Rückverfolgbarkeit: „Die Liste der Vorlieferanten, die für Bio-Lebensmittel zuständig sind, muss regelmäßig aktualisiert werden. Verträge mit Vorlieferanten müssen verfügbar sein.“ (Muss)	Es wird empfohlen, das Wording aus der EU-Bio-Verordnung zu verwenden: Anstelle von „Vorlieferanten“: „Lieferanten“ Anmerkung zu Verträgen: Laut EU-Bio-Verordnung <u>müssen ausschließlich die Zertifikate</u> der Unternehmen geprüft werden. (Artikel 36 Punkt 6 EU-Verordnung 2018/848)
Thema 4.4 Buchführung und Rückverfolgbarkeit: „Einführung von ökologisch sinnvollen Maßnahmen, die unternehmensweit für alle qualitätsrelevanten Themen, wie z.B. Schädlingsbekämpfung, durchgeführt werden.“ (Soll)	Einem Experten bleibt unklar, was ökologisch sinnvolle Maßnahmen überhaupt sind. Der Experte würde diesen Aspekt als „Muss“ kennzeichnen.
Thema 5.1 Verpackungsarten/Kennzeichnung: „Sicherstellung, dass das Verpackungsmaterial und -system den Wert der Bio-Produkte hervorhebt.“ (Soll)	Weitere Ausführung erwünscht.
Thema 5.2 Kommunikation: „Betonung des besonderen Wertes der Lebensmittel durch Verpackung und Kennzeichnung.“ (Soll).	Aussage wird als zu subjektiv empfunden. Weitere Ausführung erwünscht.
Thema 5.2 Kommunikation: „Abgrenzung bei der Präsentation von konventionellen und biologischen Produkten innerhalb einer Geschäftskommunikation.“ (Muss)	„Abgrenzung“: Begriff genauer beschreiben.
Thema 6 Lagerung und Transport	Ergänzung eines Instrumentes zu folgender Thematik: „Lagerstätten“: <i>Inwiefern muss die Kontrolle von Lagerstätten erfolgen?</i>

5.4 Strukturelle Aspekte

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Textstellen genannt, bei denen Aussagen über strukturelle Aspekte der *MGOFP* getroffen werden.

Nutzerfreundlichkeit: *Inwiefern bewerten die Experten die Nutzerfreundlichkeit der MGOFP?*

Die Nutzerfreundlichkeit wird generell als positiv bewertet. Laut der Experten ist das schlichte Design ausreichend. Insbesondere wird die Checkliste in Excel-Version als sehr nützlich und übersichtlich wahrgenommen, die sich auf das Wesentliche konzentriert. Als hilfreich werden auch die Verlinkungen zu den Rechtstexten und Instrumenten angesehen. Die Kurzzusammenfassung, welche die grundlegenden Ziele und Normen der Bio-EU-Verordnung in der *MGOFP* festhält, wird ebenfalls als „tolle Hilfe (...) für einen schnellen Überblick“ angesehen (C:28). Die Strukturierung des gesamten Instruments – vom Allgemeinen (Volltext) zum Konkreten (Checkliste), wird zudem als positiv bewertet.

Veränderungsideen: *Welche strukturellen Veränderungsideen werden genannt?*

Die strukturellen Veränderungsideen beziehen sich insbesondere auf die Reihenfolge der Gliederungspunkte der *MGOFP*.

Grundsätzlich wird der Aufbau der Gliederung als logisch empfunden. Bezüglich der Reihenfolge gehen die Meinungen der vier Experten weit auseinander. Für einen Experten kann die jetzige Reihenfolge beibehalten werden, für einen weiteren Experten stellt die Reihenfolge keine Relevanz dar, sondern die generelle Vollständigkeit der einzelnen Aspekte. Die zwei weiteren Experten äußern konkrete Veränderungsideen. In der „sonst harmonischen Reihenfolge“ (D:46-54) ist einer der Experten der Ansicht, dass der Gliederungspunkt „Lohnverarbeitung“ keinen eigenständigen Gliederungspunkt benötigt, sondern unter „Produktion/Verarbeitung“ als „ausgelagerten Produktionsschritt“ gefasst werden kann (D:54). Der Experte findet es zudem sehr sinnvoll, dass die Gliederungspunkte nicht identisch zu den Gliederungspunkten im *IFS Food Standard* sind. Dabei bezieht sich der Experte auf das Thema „Rohstoffe“, welches in der *MGOFP* als separaten Gliederungspunkt aufgeführt ist und nicht unter den Gliederungspunkt „Produktion/Verarbeitung“ fällt. Zudem ist es laut dem Experten wichtig, bspw. auch die Themen „Zwischenlagerung“ und „Kennzeichnung“ bezogen auf die Anforderungen des EU-Bio-Rechts besonders hervorzuheben. Im Hinblick auf die Reihenfolge fällt zudem der Vorschlag die Gliederungspunkte 4 (Qualitätsmanagement) und 5 (Verpackung, Kennzeichnung und Werbung) zu tauschen, eine Begründung liegt allerdings nicht vor. Der weitere Experte schlägt vor, den Gliederungspunkt 4 „Qualitätsmanagement“, näher an den ersten Gliederungspunkt (Organisatorische Voraussetzungen und

Unternehmensphilosophie) einzuordnen, da es sich um ein Organisationselement handelt. Außerdem schlägt der Experte vor, den Gliederungspunkt 6 (Lagerung und Transport) hinter den Gliederungspunkt 3 (Produktion/Verarbeitung) zu verschieben. Abb. 11 visualisiert die Vorschläge der Experten bzgl. der Veränderungsideen der Gliederung. Die verschiedenen Anmerkungen sind dabei farblich sowie durch Pfeile gekennzeichnet.

Neben den erwähnten Veränderungsvorschläge zur Reihenfolge, sind noch zwei weitere Veränderungsideen im Hinblick auf die Struktur der Checkliste gemacht worden. Zum einen wird es als sinnvoll erachtet, die Checkliste um eine Kommentarspalte, bspw. für unternehmensinterne Notizen zu ergänzen. Zum anderen wird die Empfehlung ausgesprochen, weitere Hilfestellungen für Neueinsteiger in die Checkliste zu integrieren.



Abb. 11: Veränderungsideen bezüglich der Bestandteile der MGOFP

5.5 Sonstiges

Unter der Sonstiges-Kategorie sind zwei weitere Subkategorien aufgeführt, die aus forschungsrelevanten Gesichtspunkten als sinnvoll erachtet werden, jedoch keiner der anderen Hauptkategorien zuzuordnen sind.

Erwartungen: Welche Erwartungen müssen die Experten im Hinblick auf die Bio-Verarbeitung erfüllen?

Die seitens der Experten genannten Erwartungen beziehen sich insbesondere auf den Endkunden bzw. Verbraucher. Am häufigsten wird von gesundheitlichen Aspekten berichtet, die von den Verbrauchern eingefordert werden. Dies bezieht sich auf den Einsatz hochwertiger Rohstoffe, auf die Berücksichtigung von Allergenen sowie spezifische Ernährungsweisen (z. B. vegan, glutenfrei, vegetarisch, zuckerfrei, salzarm). Jedoch wird auch berichtet, dass der Gesundheitsaspekt oft mit falschen Erwartungen verknüpft ist, da die hergestellten Bio-Lebensmittel nicht automatisch gesünder sind. Zudem verknüpfen die Kunden mit den Bio-Lebensmitteln teils bessere Sozial- und Umweltstandards; aber kontrollieren nicht, inwiefern diese in der Realität tatsächlich umgesetzt werden. Neben den Kundenerwartungen fordert der Handel, laut einem der Experten, verstärkt innovative Produkte. Außerdem ist die Preissensibilität im Bio-Sektor in den letzten zwei bis drei Jahren gewachsen. Von zwei Experten werden Erwartungen aus Unternehmensperspektive formuliert. Es wird betont, dass das Erreichen von mehr Transparenz bzw. Glaubwürdigkeit ein ganz essenzieller Punkt ist, auch um erfolgreich am Markt zu bestehen. Diese Erwartung müsste, laut diesem Experten, durch den Hersteller selbst belegt werden, in dem die gesamte Wertschöpfungskette des Endprodukts, bspw. auch die Arbeitsbedingungen und Umweltbedingungen in den Herkunftsländern berücksichtigt werden. Für den Experten schafft der *ZNU-Standard* im Unternehmen mehr Transparenz. Der Experte, welcher in der Rolle der Geschäftsleitung des Unternehmens ist, erwartet von seinen Gesellschaftern und Mitarbeitern auf Führungsebene die Bio-Verarbeitung aus dem Motiv etwas Sinnstiftendes zu tun, zu verstehen und nicht ausschließlich aus dem Motiv der Marktdifferenzierung zu betrachten. In diesem Zusammenhang äußert der Experte den Wunsch nach der Bewahrung des „ursprünglichen Bio-Gedankens“. Laut dem Experten ist es wichtig, Bio-Lebensmittel losgelöst von konventionellen Produkten zu betrachten und übertriebene Sicherheit zu vermeiden „Also diese **Übertreibung**, die wir in Deutschland manchmal haben, die eng uns völlig ein.“ (D:111).

Wissen über EU-Bio-Recht: *Inwiefern sind die Experten bereits über die Neuerungen der EU-Bio-Verordnung 2018/848 informiert?*

Alle Experten befinden sich aktuell in der Einarbeitungsphase. Ein Experte hat den Revisionsprozess relativ intensiv miterlebt, da dieser im Vorstand der AöL und der BÖLW (Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft) ist. Alle Experten wollen sich noch detaillierter in die Thematik einarbeiten, auch mittels Teilnahme an Seminaren und Veranstaltung der AöL zu den Neuerungen des Bio-Rechts. Ein weiterer Experte trifft sich außerdem zum Austausch mit anderen Unternehmen, da sich manche Aspekte auch in der neuen Verordnung unterschiedlich interpretieren lassen und demnach wenig praxistauglich sind.

6. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse unter Einbeziehung der entwickelten Bewertungskriterien und Evaluationszielen (s. Kapitel 4.3.4) sowie dem theoretischen Hintergrund dieser Forschungsarbeit interpretiert und Handlungsempfehlungen formuliert. Nach Möglichkeit werden Maßnahmen abgeleitet. Anschließend wird die angewandte Methodik sowie deren Umsetzung in der Praxis reflektiert. Das abschließende Fazit fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und beinhaltet einen kurzen Ausblick.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

6.1.1 Bedarf in der Zielgruppe (Bewertungskriterium 1)

*Zu evaluieren ist,
inwiefern die Verwendung der MGOFP im Unternehmen überhaupt in
Betracht gezogen wird?*

Der Bedarf in der Zielgruppe bzw. der befragten Experten für die Verwendung der *MGOFP* liegt vor und kann anhand mehrerer Aspekte begründet und diskutiert werden.

Zum einen spiegelt sich der Bedarf in der **Organisationsstruktur** der Herstellungsbetriebe wider. Die Organisation der Betriebe ist auf eine reibungslose Verarbeitung von (Bio)-Lebensmitteln ausgerichtet. Im Gegensatz zu den bereits existierenden Managementinstrumenten (s. Kapitel 2.3) legt die *MGOFP* genau dort ihren Schwerpunkt. Dies kann auch als ein Alleinstellungsmerkmal des Instruments betrachtet werden.

Bezugnehmend zu Kapitel 2.1 und zu den Ergebnissen der Interviews kann bei den vier Unternehmen von einer überwiegend horizontalen Ausrichtung der Organisationsstruktur gesprochen werden. In diesem Zusammenhang kann davon ausgegangen werden, dass den Mitarbeitenden in einzelnen Organisationsbereichen mehr Verantwortung zugeschrieben wird. Zumal alle Experten eine leitende Funktion ausüben, beispielsweise an einer Schnittstelle mit Querschnittsaufgaben. Durch das breite Aufgabenspektrum ist möglicherweise mit einem erhöhten Arbeitsaufkommen zu rechnen. In diesem Kontext kann die *MGOFP* ein hilfreiches Mittel zur Arbeitserleichterung und Zeitersparnis darstellen. Zwei Experten berichteten, dass die *MGOFP* zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter hilfreich sein könnte, was auch als Mittel zur Arbeitserleichterung der Experten angesehen werden kann.

Im Hinblick auf die Subkategorie **größte Herausforderungen** kann ebenfalls der Bedarf der Zielgruppe analysiert werden. Die Experten berichteten von wachsenden Anforderungen im Bio-Sektor. Mit wachsenden Anforderungen ist eine zunehmende Komplexität verbunden. Die *MGOFP* kann diesbezüglich als Unterstützung hilfreich sein, da diese bspw. über aktuelle Neuerungen im EU-Bio-Recht zeitnah informiert. Die mit den Neuerungen verbundenen Anforderungen an die Herstellerbetriebe können dann rechtzeitig in die Unternehmenspraxis implementiert werden. In diesem Kontext wird die regelmäßige Aktualisierung von Neuerungen in der *MGOFP* empfohlen.

Eine weitere Herausforderung wurde im Wachstum der Bio-Branche gesehen, welcher sich bspw. auf eine zunehmende Anzahl an Mitbewerbern und letztendlich in einem steigenden Konkurrenzdruck ausdrücken kann. Bzgl. dieses Gesichtspunkts kann der Einsatz der *MGOFP* hilfreich sein. Die verstärkte Berücksichtigung nicht gesetzlich verpflichteter aber z. B. vom Kunden durchaus geforderter Aspekte, die sich in den „Soll“-Aspekten der *MGOFP* wiederfinden, kann nützlich sein, um als Unternehmen am Markt erfolgreich zu bestehen.

Der Bedarf kann außerdem dadurch begründet werden, dass keines der Unternehmen über einen extra Leitfaden (Subkategorie: Hilfestellungen und Managementinstrumente) speziell für die Verarbeitung von Bio-Lebensmittel verfügt. Zwar konnte ermittelt werden, dass die Unternehmen der Experten auch derzeit schon automatisch eine Vielzahl an „Soll“-Aspekten berücksichtigen. Nichts desto trotz ist die Notwendigkeit der Verwendung der *MGOFP* dennoch ersichtlich und wird unter dem Kriterium 4 „erwarteter Nutzen und Wirksamkeit“ weiter diskutiert.

Durch die Interviews konnte außerdem ermittelt werden, dass sich die Experten bisher noch nicht hinreichend mit den Neuerungen der EU-Bio-Verordnung 2018/848 vertraut gemacht haben, aber eine stärkere Vertiefung der Thematik geplant ist (Subkategorie: Wissen über EU-Bio-Recht). Zudem wurde von den Experten berichtet, dass manche Aspekte auch in der neuen Verordnung unterschiedlich zu interpretieren sind. Auch in diesem Aspekt ist der Bedarf für die Verwendung der *MGOFP* ersichtlich, da die Neuerungen in der *MGOFP* praxisgerecht und eindeutig kommuniziert werden. Eine mögliche Maßnahme stellt in diesem Zusammenhang die Kennzeichnung von Neuerungen in der *MGOFP* dar, damit die neuen Aspekte für den Leser direkt ersichtlich sind.

Abb. 12 fasst die wesentlichen Aspekte zusammen, aus denen sich der Bedarf der Zielgruppe bzw. der Experten ableiten lässt.



Abb. 12: ermittelter Bedarf der Experten

6.1.2 Erwarteter Nutzen und Wirksamkeit (Bewertungskriterium 2)

Zu evaluieren ist,

welcher unternehmensspezifische Mehrwert bzw. Nutzen mit der Implementierung einhergehen kann?

Der erwartete Nutzen des Instrumentes ist an mehreren Punkten festgemacht worden. Zwei der Experten haben auch über den Nutzen für die Zielgruppe der Neueinsteiger berichtet. Auffällig ist, dass sich der Nutzen der beiden Zielgruppen unterscheidet. Für die Experten ist insbesondere die Checkliste hilfreich, um den Ist- und Soll-Zustand im Unternehmen zu ermitteln. Für die Zielgruppe der Neueinsteiger kann die *MGOFP* laut der Experten für einen ersten Gesamtüberblick hilfreich sein, um sich zum einen generell mit der Bio-Verarbeitung vertraut zu machen und, um bspw. zu überlegen, welche „Soll“-Aspekte zukünftig im Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Die Notwendigkeit für die Entwicklung einer komplett neuen *MGOFP* für die Zielgruppe Neueinsteiger ist demnach nicht erkennbar. Ein gesteigerter Nutzen wird von den Experten durch die Erweiterung und Ergänzung von

Instrumenten in der Checkliste erwartet. Außerdem wird es als sinnvoll angesehen, alle „Muss“-Aspekte mit einem eindeutigen Beleg zur EU-Bio-Verordnung zu kennzeichnen. Die tatsächliche Wirksamkeit ist nicht explizit zur Sprache gekommen. Konkrete Aussagen über die Wirksamkeit der *MGOFP* können erst getroffen werden, wenn diese tatsächlich in den Unternehmen eingesetzt wird. Ein Experte stellt allerdings die Zielerreichung, welche die *MGOFP* verfolgt z. T. in Frage. In diesem Kontext wird von einem zu hohen theoretischen Anspruch der *MGOFP* gesprochen. Dabei verweist der Experte auf folgende Textstelle aus dem Vorwort: „Darüber hinaus bietet die *MGOFP* eine Reihe von Tools, die es ermöglichen: a) die Produktivität effektiv zu verbessern“. Der Experte ist sich unsicher, ob die *MGOFP* bzw. entsprechende Tools die Produktivität tatsächlich verbessern könnten. An dieser Stelle und auch bzgl. der weiteren Ziele aus dem Vorwort kann es hilfreich sein, die Ziele noch stärker zu operationalisieren und bzw. die Ziele direkt in den Zusammenhang mit den Tools zu bringen.

Der Mehrwert bzw. Nutzen der Experten ist zusammenfassend in Abb. 13 aufgeführt.

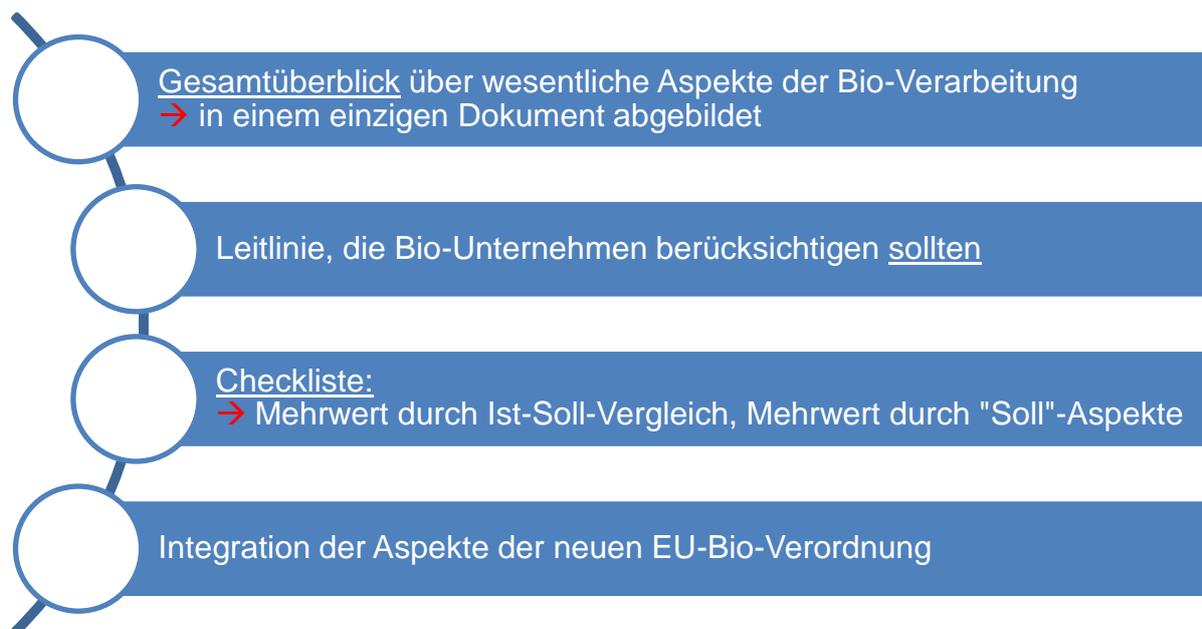


Abb. 13: Nutzen bzw. Mehrwert der Experten

6.1.3 Verlässlichkeit/Vertrauen (Bewertungskriterium 3)

*Zu evaluieren ist,
inwiefern der MGOFP das nötige Vertrauen bzgl. Inhalt und Vollständigkeit
entgegengebracht wird?*

In den Experteninterviews wurde nicht explizit abgefragt, inwiefern das Vertrauen in die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der Inhalte der MGOFP gegeben ist. Es war davon auszugehen, dass das notwendige Vertrauen vorhanden ist, da alle Unternehmen der Experten die Verfasser der MGOFP kennen und Mitglieder der AöL sind. Das vorhandene Vertrauen ist dennoch durch einige Textstellen der Interviews ersichtlich geworden, bspw. im Hinblick auf die positive Berichtserstattung der Experten über die AöL. Erwähnt wird auch, dass Schulungen und Seminare der AöL besucht und Informationen regelmäßig eingeholt werden. Bei einem Experten kann allerdings auch eine gewisse Skepsis wahrgenommen werden. Dieser Experte gibt den Hinweis, dass manche Stellen der MGOFP nicht wertfrei formuliert wurden, dies zwar nicht problematisch ist, jedoch sollte deutlicher offengelegt werden, von wem die Empfehlungen jeweils ausgesprochen werden. Das betrifft bspw. die „Soll“-Aspekte der MGOFP. Diese könnten durch weitere Instrumente ergänzt werden, welche Auskunft über den jeweiligen Adressaten geben. Auch wenn dieses Bewertungskriterium in den Interviews eher eine untergeordnete Rolle spielt, ist dieser Aspekt für die Optimierung der MGOFP bedeutsam. Bei Herstellern, welche die AöL nicht kennen, ist von einer größeren Skepsis bzgl. dem Vertrauen in die Inhalte auszugehen. Eine vorbeugende Maßnahme wäre bspw. in der Einführung auf die Hintergründe und die Entstehung sowie auf die Akteure, die hinter der MGOFP stehen, kurz einzugehen.

6.1.4 Umsetzbarkeit (Bewertungskriterium 4)

Zu evaluieren ist,

*...welche Maßnahmen im Hinblick auf die Gestaltung getroffen werden
müssen, damit diese möglichst nutzerfreundlich ist?*

*...an welcher Stelle und in welcher Art und Weise die MGOFP
unternehmens- und bereichsalltagsnah implementiert werden kann?*

Die **Nutzerfreundlichkeit** der *MGOFP* ist laut aller Experten gegeben, was als ein wichtiges Kriterium für die konkrete Anwendung in der Praxis anzusehen ist. Geringfügige Änderungen, die dennoch vorgenommen werden können, sind im Ergebnisteil festgehalten. Außerdem empfiehlt es sich die Checkliste der *MGOFP* den Anwendern gesondert als Excel-Datei zur Verfügung zu stellen. Anzumerken ist jedoch, dass sich die Nutzfreundlichkeit erst bei tatsächlicher Anwendung des Instrumentes eindeutig nachvollziehen lässt.

Die Inhalte der *MGOFP* werden von den Experten verstanden, was ebenfalls eine wichtige Grundlage für die Umsetzbarkeit der *MGOFP* in der Praxis darstellt, mit Ausnahme einzelner Aspekte, die in Tab. 1 angegeben sind.

Im Hinblick auf das **Textverständnis** der Zielgruppe Neueinsteiger ist von einem Experten eine externe Unterstützung in Form einer professionellen Beratung durch die AöL und/oder durch erfahrende Unternehmen vorgeschlagen worden. Diese Maßnahme kann sich durchaus als sinnvoll erweisen und sollte im Optimierungsprozess berücksichtigt werden. Allerdings bleibt unklar, inwiefern diese Unterstützung benötigt wird, da es sich in diesem Zusammenhang nur um eine hypothetische Vermutung gegenüber der Zielgruppe der Neueinsteiger handelt.

Die Unternehmens- und Bereichsalltagsnähe kann dadurch bestätigt werden, dass die Experten berichteten, dass im Unternehmen bereits ein Großteil der „Soll“-Aspekte erfüllt werden. Diese Erkenntnis gibt Auskunft darüber, dass die „Soll“-Aspekte durchaus der Realität im Unternehmen entsprechen.

Die Experten sehen die *MGOFP* als ein hilfreiches Instrument für den Bereich Qualitätsmanagement an, welches bspw. zusammen mit der jährlichen Betrachtung des HACCP-Konzeptes vor einer stattfindenden Auditierung oder vor Beurteilung des Managementsystems als Hilfestellung und Unterstützung zum Einsatz kommen kann.

6.1.5 Veränderungsideen (Bewertungskriterium 5)

Zu evaluieren ist,

welche inhaltlichen Anpassungen notwendig sind?

welche strukturellen Veränderungen für das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit getroffen werden müssen?

In den Interviews offensichtlich kommunizierte inhaltliche und strukturelle Veränderungsideen sind bereits im Ergebnisteil aufgeführt und werden an dieser Stelle diskutiert. Generell wird empfohlen, alle konkret genannten Veränderungsideen in dem Optimierungsprozess der *MGOFP* miteinzubeziehen. Primär handelt es sich bei den Veränderungsideen um Einzelbewertungen der Experten, weshalb geprüft werden sollte, welche Priorität der jeweilige Optimierungsvorschlag für die gesamte Zielgruppe der *MGOFP* hat.

Bezugnehmend zu den inhaltlichen Veränderungsideen aus Tab. 1, ist es anzuraten die Textstellen der *MGOFP*, die laut der Experten eine detailliertere Ausführung benötigen, erneut auf das Verständnis zu prüfen und entsprechende Überarbeitungen vorzunehmen. Im Hinblick auf erwünschte Ergänzungen von bestimmten Gliederungspunkten ist zu prüfen, inwiefern eine Ergänzung im Gesamtkontext als sinnvoll erscheint. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, ergänzende Themen in die Checkliste unter die Spalte der „Instrumente“ aufzunehmen. Dies empfiehlt sich bspw. bei dem Thema „Abdrift“, da diesbezüglich auf bereits bestehende Literatur verwiesen werden kann. Die Ergänzung der Handhabung der Kennzeichnung von „Halbfertigprodukten“ wird als sehr sinnvoll angesehen, da „Halbfertigprodukte“ in den meisten Verarbeitungssubbranchen zum Einsatz kommen.

Hinsichtlich Abb. 11, welche strukturelle Veränderungsideen der Gliederung veranschaulicht, erscheint die Einordnung des Gliederungspunkts 7 „Lohnverarbeitung“ unter Gliederungspunkt 3 „Produktion/Verarbeitung“ als zielführend. Es empfiehlt sich das Thema „Lohnverarbeitung“ an letzter Stelle als Unterpunkt des dritten Gliederungspunktes zu integrieren, da die „Lohnverarbeitung“ auch einen Teil der Verarbeitung darstellt, auch wenn dieser Schritt nicht im Unternehmen ausgeführt wird. Einen separaten Gliederungspunkt wird deshalb nicht als notwendig erachtet, zumal es sich bei dem separaten Gliederungspunkt um einen sehr kompakten Abschnitt handelt. Den Gliederungspunkt 4 „Qualitätsmanagement“ nach Gliederungspunkt 1 „Organisatorische Voraussetzungen und Unternehmensphilosophie“ anzuschließen ist ebenfalls zu empfehlen, da das Qualitätsmanagement in den Herstellungsbetrieben vor allem als Organisationselement fungiert und sich das Thema demnach an den ersten Gliederungspunkt anknüpfen lässt. Diese Anordnung ist zudem in der Gliederung des *IFS-Food Standards* gegeben. Die weiteren strukturellen Veränderungsideen sind im anstehenden Optimierungsprozess zu bewerten.

An dieser Stelle werden weitere mögliche Veränderungsideen thematisiert, die erst durch die Interpretation und Generalisierung der Textstellen ersichtlich wurden und z. T. in den Zusammenhang zum Theorieteil dieser Forschungsarbeit gebracht werden konnten.

Aus den seitens der Experten genannten **größten Herausforderungen** lassen sich weitere Veränderungsideen ableiten. Ein Experte berichtete in diesem Kontext über das erforderliche

Mitarbeiterbewusstsein im Hinblick auf die Verarbeitung von Bio-Lebensmitteln, welches nicht immer in einem ausreichenden Maße vorhanden ist, aber zwingend notwendig sei. Diese Thematik könnte zusätzlich unter dem Aspekt der Parallelproduktion in die *MGOF*P aufgenommen werden. Denn gerade dort ist es wichtig, die Mitarbeiter zu sensibilisieren und Unterschiede zwischen der biologischen- und konventionellen Verarbeitung offensichtlich zum Thema zu machen, da die Mitarbeiter letztendlich für die Umsetzung der Bio-Verarbeitung mit verantwortlich sind.

Ein Thema, das sowohl unter Subkategorie **größte Herausforderungen** als auch unter Subkategorie **aktuelle Schwerpunktthemen und Übertragbarkeit** häufig angesprochen wurde, stellt das Thema Rohstoffe und in diesem Zusammenhang der Umgang und die Beziehung zu den Rohstofflieferanten dar. Für die Experten sind die Prüfung von Zertifikaten sowie stichprobenartige Analysen entlang der Lieferkette zur Schaffung von mehr Transparenz nicht ausreichend. Vereinzelt werden deshalb bereits Auditierungen bei den europaweit vertretenden Rohstofflieferanten durchgeführt. Die Durchführung der Auditierungen ist allerdings erschwert, da die Auditierungen kosten-, zeit-, und personalintensiv sind. Offensichtlich spiegelt sich in diesem Punkt eine Unzufriedenheit der Experten wider. Aus Expertensicht sind die internen Unternehmensabläufe gut zu kontrollieren aber die Transparenz entlang der Lieferkette nur bedingt einsehbar. Diesbezüglich müssten insbesondere für KMU, die über weniger Ressourcen verfügen, praktikablere Lösungen geschaffen werden. Diese Thematik findet auch in der *MGOF*P Erwähnung¹⁹, sollte aber nach Möglichkeit stärker vertieft werden. Bspw. mit der Fragestellung: *Inwiefern kann die Umsetzung der Auditierungen für KMU erfolgen?* Eine weitere Maßnahme stellt die Entwicklung branchenspezifischer Plattformen für KMU dar. Auf diesen Plattformen könnten sich die Unternehmen untereinander vernetzen und über gleiche Lieferanten austauschen. Die durchzuführenden Auditierungen könnten dann bspw. unter den Betrieben aufgeteilt werden. Es bleibt allerdings fraglich, wie realistisch die Umsetzung dieser Maßnahme tatsächlich ist. Eine praktikablere Maßnahme stellt die Durchführung von Seminaren zum in der *MGOF*P mehrfach erwähnten OCP-Konzept, welches die Risikoanalyse von Lieferanten aufgreift. In den Seminaren könnte die praktische Umsetzung der „OCP-Analyse“ nochmals konkret erläutert werden. Gleichzeitig können mit den Teilnehmern in diesem Zusammenhang über die Auditierung und mögliche Verbesserungsideen gemeinsam diskutiert werden und Lösungsansätzen überlegt werden. Diese Thematik nochmals separat aufzugreifen, scheint

¹⁹Checkliste *MGOF*P: 2.3 Beschaffung aus Drittländern: Regelmäßige vor-Ort-Audits bei Lieferanten (Soll-Aspekt)

zudem als notwendig, da die Experten dieses Konzept nur ansatzweise im Unternehmen integriert haben und das Verfahren z. T. auch noch nicht bekannt war.

Für die Experten hat zudem das Thema Umweltmanagement- und Sozialstandards eine hohe Aktualität und Priorität im Unternehmen. Daraus lässt sich schließen, dass eine Vertiefung und Konkretisierung dieses Gliederungspunktes in der *MGOFP* wünschenswert ist. Von Erfahrungen mit einzelnen Instrumenten, wie bspw. *EMAS* oder dem *ZNU-Standard* berichteten die Experten bereits in den Interviews. Gerade für die Zielgruppe der erfahrenen Bio-Lebensmittelhersteller ist es sicherlich hilfreich, die Checkliste durch weitere Umweltmanagement- und Sozialstandards zu erweitern. Beispielsweise könnten auch Empfehlungen abgegeben werden, inwiefern welcher Standard für KMU geeignet ist. Einer der Experten berichtete, dass das Umweltmanagementinstrument *EMAS* aus kosten- und personellen Gründen nicht umsetzbar war. Die Checkliste könnte z. B. um das in Kapitel 2.3 erläuterte Instrument *Ökoprofit*, das für diese Zielgruppe leichter zugänglich ist, ergänzt werden.

Unter der Subkategorie **Kompatibilität und Einordnung** konnte mithilfe der Experten ermittelt werden, dass die bereits im Unternehmen implementierten Instrumente (*IFS Food Standard*, *ZNU Standard*) inhaltliche Ähnlichkeiten zur *MGOFP* aufweisen. Möglicherweise ist es sinnvoll, inhaltliche Überschneidungen in der *MGOFP* zu kennzeichnen, bspw. durch einen Verweis auf den entsprechenden Standard. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Überschriften mit den Standards abzugleichen, damit eine bessere Zuordnung stattfinden kann. Andererseits ist fraglich, inwiefern es diese konkrete Zuordnung anhand gleicher Überschriften benötigt, da die *MGOFP* im Gegensatz zu anderen Standards den Schwerpunkt auf die Verarbeitung von Bio-Lebensmitteln legt.

Im Hinblick auf die Subkategorie **Textverständnis** kann auf die Weiterentwicklung der *MGOFP* für Neueinsteiger-Unternehmen eingegangen werden. Im entwickelten Interviewleitfaden blieb die Thematik unberücksichtigt, da die Experten insbesondere aus Ihrer Expertensicht berichten sollen. Dennoch wurde seitens der Experten die Zielgruppe der Neueinsteiger thematisiert. In diesem Zusammenhang ist von einer unbeabsichtigten Wirkung die Rede. Aus dem Gesagten der Experten kann interpretiert werden, dass ggf. einzelne Aspekte aus der Checkliste der *MGOFP* genauer erläutert werden sollten bzw. durch zusätzliche Instrumente und Praxisbeispiele ergänzt werden könnten. Hierbei könnte die Ergänzung der Checkliste um die Spalte „Hilfestellungen zur Umsetzung“ eine sinnvolle Maßnahme sein, die gleichzeitig von einem der Experten vorgeschlagen wurde und sich in ähnlicher Form in *ZNU-Standard* wiederfinden lässt (C:42). Konkrete Textstellen zur Überarbeitung im Hinblick auf die Zielgruppe Neueinsteiger wurden jedoch auch nach

Rückfrage nicht genannt. Zudem bleibt offen, inwiefern diesem Urteil Gewichtung zugeschrieben werden kann, da die Experten den Großteil des Volltextes der *MGOFP* nicht komplett gelesen hatten, der diese detaillierteren Erläuterungen aufführt.

In Bezug auf die Subkategorie **Erwartungen** wird von einem der Experten berichtet, dass die Verbraucher mehr Transparenz im Hinblick auf die Bio-Herstellerbetriebe einfordern und dies gleichzeitig ein entscheidendes Mittel darstellt, um am Markt bestehen zu können. Als Mittel für mehr Transparenz setzt das Unternehmen dieses Experten den in Kapitel 2.3 erläuterten *ZNU-Standard* um. Dieser Standard ist in der *MGOFP* bisher unberücksichtigt und könnte als weiteres Instrument in der Excel-Liste unter dem Gliederungspunkt 8 „Umweltmanagement und Sozialstandards“ ergänzt werden. Die Erwartungen, mit denen sich die Experten durch unterschiedliche Stakeholder konfrontiert sehen, wurden darüber hinaus abgefragt, um einen Abgleich mit den Erwartungen im Vorwort der *MGOFP* vorzunehmen. Die wachsende Preissensibilität im Bio-Sektor sowie die Forderung nach innovativen Produkten sind zwei weitere Aspekte, die in das Vorwort integriert werden könnten. Im Hinblick auf die berichteten Erwartungen kann zudem festgestellt werden, dass diese mit dem Ziel der *MGOFP* übereinstimmen, welches eine Verbesserung im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit, Qualität, Transparenz und Erfolg zur Weiterentwicklung der Praxis ökologischer Lebensmittelverarbeitung, anstrebt (vgl. Einführung *MGOFP*).

6.2 Werkzeugkasten zur Optimierung der MGOFP

Die Tab 3 gibt einen Überblick über die in den letzten Abschnitten erwähnten und begründeten inhaltlichen und strukturellen Handlungsempfehlungen und möglichen Maßnahmen und kann als „Werkzeugkasten“ im Optimierungsprozess der *MGOFP* eingesetzt werden.

Tab. 3 Werkzeugkasten zur Optimierung der MGOFP

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOFP</i>	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOFP</i>
Inhaltliche Aspekte	Gliederungspunkte Volltext	<p>Gliederungspunkt 2 (Rohstoffe):</p> <p>Stärkere Vertiefung des Themas „Transparenz entlang der Lieferkette“; mit der Fragestellung: <i>Inwiefern kann die Umsetzung von Auditierungen für KMU optimiert werden?</i> →<i>Entwicklung von praktikableren Lösungen für KMU.</i></p> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung branchenspezifischer Plattformen für KMU • Veranstaltung von Seminaren zur Vertiefung der „OPC-Analyse“ und Entwicklung von Lösungsansätzen hinsichtlich der Transparenz entlang der Lieferkette
		<p>Gliederungspunkt 8 (Umweltmanagement- und Sozialstandards):</p> <p>Eine detailliertere Ausführung dieses Gliederungspunktes ist erwünscht.</p> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration von weiteren Instrumenten in <i>MGOFP</i> • Einbeziehung von Instrumenten, die speziell für KMU gut umsetzbar sind, wie bspw. <i>Ökoprofit</i>.

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOF</i> P	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOF</i> P
		<p>Empfehlung und Maßnahme hinsichtlich der Orientierung am Endkunden bzgl. Glaubwürdigkeit und Transparenz:</p> <p>Berücksichtigung des <i>ZNU Standards</i> in <i>MGOF</i>P.</p> <p>Maßnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration dieses Standards in Gliederungspunkt 8.
	Checkliste	<p>Empfehlung zur Steigerung des Nutzens bzw. Mehrwert der <i>MGOF</i>P:</p> <p>Kontinuierliche Erweiterung der Instrumente und Ergänzung durch Praxisbeispiele.</p> <hr/> <p>Maßnahme zur Nachvollziehbarkeit und weiteren Vertiefung der „Muss“-Aspekte bzw. gesetzlichen Vorschriften:</p> <p>Kennzeichnung aller „Muss“-Aspekte mit einem Verweis auf die entsprechende Textstelle in der EU-Bio-Verordnung.</p> <hr/> <p>Empfehlung und Maßnahmen zur Steigerung der Verlässlichkeit bzw. Vertrauen hinsichtlich der Inhalte und Vollständigkeit der <i>MGOF</i>P:</p> <p>Kennzeichnung bzw. Belegen auf welcher Grundlage die „Soll-Aspekte“ basieren.</p>

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOF</i> P	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOF</i> P
		<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum Hintergrund der „Soll“-Aspekte könnten verlinkt werden • Erweiterung des Einführungstextes durch Hintergründe zur Entstehung und den Akteuren der <i>MGOF</i>P <hr/> <p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich der Umsetzbarkeit der <i>MGOF</i>P:</p> <p>Erweiterung bzw. Überarbeitung von Inhalten, die nicht verständlich genug waren: s. Tab. 1</p> <hr/> <p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich des Verständnisses der <i>MGOF</i>P bzgl. der Zielgruppe Neueinsteiger:</p> <p>Ergänzung der <i>MGOF</i>P durch zusätzliche Hilfestellungen.</p> <p>mögliche Maßnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbezug einer Experten Unterstützung im Hinblick auf die konkrete Umsetzung im Unternehmen • Erweiterung der Checkliste um die Spalte „Hilfestellungen zur Umsetzung“
	Allgemein	<p>Empfehlung hinsichtlich der Aktualität der <i>MGOF</i>P:</p> <p>Regelmäßige Aktualisierung von Neuerungen des EU-Bio-Rechts.</p>

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOF</i> P	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOF</i> P
		<p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich der Anwendung der <i>MGOF</i>P in der Unternehmenspraxis:</p> <p>Konkrete Verwendung der <i>MGOF</i>P: jährlich, bei gleichzeitiger Betrachtung des HACCP-Konzeptes vor einer Auditierung oder der Betrachtung des Managementsystems sowie als Hilfestellung für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die bspw. aus dem konventionellen Bereich kommen.</p> <p>Mögliche Maßnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mögliche Verwendung der <i>MGOF</i>P in der Unternehmenspraxis könnte in den Einführungstext der <i>MGOF</i>P integriert werden <hr/> <p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich der Vollständigkeit der <i>MGOF</i>P:</p> <p>Prüfen, inwiefern die Ergänzungen zu bestimmten Gliederungspunkten im Gesamtkontext als sinnvoll erscheinen (s. Tab. 1)?</p> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu ergänzende Themen in die Checkliste unter der Spalte „Instrumente“ aufnehmen, bspw. bei Thema „Abdrift“ • Ergänzung des Themas „Halbfertigprodukte“ unter dem Gliederungspunkt Kennzeichnung • Thema Mitarbeiterbewusstsein unter den Aspekt der Parallelproduktion ergänzen.

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOF</i> P	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOF</i> P
		<p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich inhaltlicher Überschneidungen zu weiteren Standards:</p> <p>Abgleich der <i>MGOF</i>P mit anderen gängigen Standards der Bio-Verarbeitung, wie bspw. dem <i>IFS-Standard</i></p> <p>Mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennzeichnung von inhaltlichen Überschneidungen (bspw. anhand von Verweisen) • Abgleich von Überschriften bzw. Gliederungspunkten zur besseren Zuordnung
	Vorwort	<p>Empfehlung und Maßnahme hinsichtlich des Verständnisses der Ziele der <i>MGOF</i>P</p> <p>Stärkere Operationalisierung der Ziele.</p> <p>mögliche Maßnahme: ggf. Ziele direkt mit entsprechendem Tool bzw. Instrument der Checkliste verknüpfen.</p>
		<p>Empfehlung und Maßnahme hinsichtlich der Vollständigkeit des Vorwortes:</p> <p>Erweiterung des Vorwortes durch folgende Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wachsende Preissensibilität des Bio-Sektors • verstärkte Forderung nach innovativen Produkten im Bio-Sektor

Inhaltliche und Strukturelle Aspekte	Bezuggenommener Absatz aus <i>MGOF</i> P	Handlungsempfehlungen und mögliche Maßnahmen hinsichtlich der Optimierung der <i>MGOF</i> P
Strukturelle Aspekte	Checkliste	<p>Maßnahme zur Optimierung der Nutzerfreundlichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausgabe der Checkliste in Excel-Format • Ergänzung der Checkliste um eine leere Kommentarspalte pro Tabellenblatt.
	Allgemein	<p>Empfehlung hinsichtlich der Kennzeichnung von Neuerungen im EU-Bio-Recht:</p> <p>Kennzeichnung bzw. Hervorheben der Neuerungen im EU-Bio-Recht in <i>MGOF</i>P.</p>
	Gliederung	<p>Empfehlung und Maßnahmen hinsichtlich der Logik der Reihenfolge:</p> <p>Reihenfolge der Gliederung erneut prüfen.</p> <p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gliederungspunkt 7 „Lohnverarbeitung“ an letzten Unterpunkt bei Gliederungspunkt 3 integrieren („Produktion/Verarbeitung“) • Gliederungspunkt 4 „Qualitätsmanagement“ nach Gliederungspunkt 1 („Organisatorische Voraussetzungen und Unternehmensphilosophie“) anschließen

6.3 Reflexion der Methodik und deren Umsetzung

Um die Unternehmens- bzw. Bereichsalltagsnähe der *MGOFP* zu überprüfen, wurden Interviews mit vier Experten ökologisch orientierter Verarbeitungsunternehmen aus Deutschland anhand eines vorstrukturierten Interviewleitfadens geführt. Der durchgeführte Pretest verbesserte die Qualität des Leitfadens und bereitete die Interviewerin auf die tatsächliche Interviewsituation vor. Die Gesprächsprotokolle (s. CD-ROM) die im Anschluss an die vier Interviews verfasst wurden, gaben Rückschlüsse über schwierige Interviewpassagen sowie die Gesprächsatmosphäre. Zusammenfassend war die Gesprächsatmosphäre in den vier Interviews wertschätzend, konstruktiv und auf Augenhöhe. Für eine reibungslose Organisation der Interviews war der entwickelte Ablaufplan (s. Anhang I.) eine sinnvolle Unterstützung.

Weiterhin ist es wichtig, die Auswahl der Experten zu reflektieren. Einerseits war der durchgeführte Erstkontakt durch die AöL notwendig, um überhaupt den Kontakt zu qualifizierten Experten herzustellen. Andererseits hat sich die Befragungsgruppe als relativ homogen herausgestellt, da die Unternehmen der Experten alle Mitglieder der AöL sind und dadurch von einer gewissen Konformität mit der Grundhaltung, Idealen und Werten der AöL auszugehen ist. Die Qualität und inhaltliche Tiefe des Datenmaterials wurde durch die unzureichende Einarbeitung der Experten vor der Interviewdurchführung beeinflusst. Ausschließlich einer von vier Experten führte im Vorfeld an das Interview einen Ist-Soll-Vergleich der Checkliste der *MGOFP* durch. Diese Maßnahme hat sich bzgl. des Interviews mit dem Experten als sehr sinnvoll erwiesen und generierte brauchbare Ergebnisse. Allerdings stellte sich auch während dieses Interviews heraus, dass auch dieser Experten den Volltext der *MGOFP* nicht gelesen hatte. Für zukünftige Projekte ist es wichtig, diesen Aspekt im Vorfeld zu beachten und Lösungsstrategien zu erarbeiten. Gewinnbringend war, dass den Experten während des Interviews ein kurzes Zeitfenster zur Einarbeitung in die *MGOFP* zur Verfügung gestellt wurde.

Methodische Auffälligkeiten in der Umsetzung der vier Interviews ergaben sich insbesondere während des Verfassens der Interviewtranskripte. Beispielsweise ist durch gestellte Rückfragen der Befragten aufgefallen, dass zwei Interviewfragen zu unpräzise formuliert wurden. Eine Operationalisierung von Fachbegriffen wäre in diesem Fall nützlich gewesen. Retrospektiv wird eine höhere Steuerung der Gesprächsthematik und die gezielte Formulierung spontaner Rückfragen durch die Interviewerin als sinnvoll erachtet. Da die Transkripte erst im Anschluss an die vier Interviews verfasst wurden, konnten die genannten Auffälligkeiten nicht direkt beachtet werden. Zukünftig empfiehlt sich das Verfassen der

Transkripte im Anschluss an jedes durchgeführte Interview. Die *MGOFP* inkl. der Checkliste ist den Interviewten in der Interviewsituation in Papierform ausgehändigt worden. Dieser Aspekt ist zu reflektieren, da die eigentliche Verwendung der *MGOFP* in elektronischer Form erfolgt und bspw. den Zugriff auf weiterführende Links im Dokument ermöglicht. Deshalb sind die Aussagen über die Anwendbarkeit nicht als eindeutig valide anzusehen.

Die computerbasierte Auswertung hat sich als sinnvolle Unterstützung erwiesen. Die fehlende Rechtschreibkorrektur des Programms ist jedoch zu bemängeln, da im Programm auch die Transkripte verschriftlicht wurden. Um die Reliabilität im Auswertungsprozess zu erhöhen, ist das Gütekriterium der „Intercoder-Reliabilität“ berücksichtigt worden (Mayring 2010, S. 116). Stichprobenartig wurde eine unabhängige Kodierung von einer Kommilitonin vorgenommen. Dieser Person wurden im Vorfeld die Forschungsfrage die Bewertungskriterien, Evaluationsziele sowie der Interviewleitfaden ausgehändigt. Anschließend wurden die codierten Textstellen miteinander verglichen und geringfügige Anpassungen vorgenommen. Dennoch sind beide Codesysteme nicht ganz identisch. Das wird allerdings nicht als Maßstab angesehen, da sich das Codesystem insbesondere auf den Interviewleitfaden stützt und sich dies dadurch gut nachvollziehen lässt. Die A-Priori-Codierung anhand des Interviewleitfadens kann allerdings auch als kritisch angesehen werden, da möglicherweise unbeabsichtigte Wirkungen durch das vorgegebene Grundgerüst nicht berücksichtigt wurden. Allerdings war die Bildung von induktiven Codes nicht umsetzbar, wegen des geringen Umfangs des Samplings wäre das Codesystem zu feingliedrig geworden.

Abschließend ist festzuhalten, dass es trotz der reflektieren Aspekte möglich war, die Forschungsfrage sowie die Evaluationsziele in einem zufriedenstellenden Maße zu beantworten. Gleichzeitig konnten Handlungsempfehlungen und teils konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Es war somit möglich, mithilfe des Fachwissens der Experten und durch eine gezielte Gesprächsführung wertvolle Veränderungsideen im Hinblick auf die Optimierung der *MGOFP* zu generieren. Die Veränderungsideen, welche größtenteils auf Einzelmeinungen beruhen, werden als sehr hilfreich für den anstehenden Optimierungsprozess der *MGOFP* angesehen.

7. Fazit

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte folgende Forschungsfrage: *Welche strukturellen und inhaltlichen Anpassungen müssen innerhalb der MGOFP vorgenommen werden, damit diese in der Praxis ökologisch orientierter Lebensmittelhersteller als Hilfestellung unternehmens- bzw. bereichsalltagsnah implementiert werden kann?* anhand von Experteninterviews mit Verantwortlichen ökologisch orientierter Lebensmittelverarbeitungsunternehmen aus Deutschland.

Der Evaluationsgegenstand wurde unter Berücksichtigung vorab definierter Evaluationsziele und Bewertungskriterien durch die detaillierte Betrachtung einzelner Aspekte im Kontext zur Unternehmenspraxis der Experten bewertet. Die Bewertungen resultieren aus dem expliziten- und impliziten Wissen der Experten, die als „Ratgeber“ für die Beantwortung der Forschungsfrage fungierten (Bogner, Littig & Menz 2014, S. 24). Das implizite Wissen ist durch die Evaluatorin dieser Forschungsarbeit identifiziert und in Handlungsempfehlungen und nach Möglichkeit in konkrete Maßnahmen übersetzt worden.

Durch die intensive Betrachtung des Forschungsgegenstandes hat sich herauskristallisiert, dass die *MGOFP* in aktueller Fassung schon ein sehr hochwertiges Format aufweist, welches praxistauglich ist. Der Bedarf für die Implementierung bzw. Verwendung der Guideline im Unternehmen liegt bei allen Experten vor und konnte anhand mehrerer Gesichtspunkte festgemacht und durch einen erwarteten Nutzen bzw. Mehrwert belegt werden. Gleichzeitig existiert nach aktuellem Stand bzw. mit Verweis auf die Auswahl an Managementinstrumenten (s. Kap. 2.3) kein Instrument, welches die identische Zielsetzung wie die *MGOFP* verfolgt. Darüber hinaus verfügen die Unternehmen der Befragten bisher über keinen unternehmensspezifischen Leitfadens, der einen Gesamtüberblick bzgl. der Bio-Verarbeitung gibt. Die Einordnung der Guideline sehen die Experten im Bereich Qualitätsmanagement. Die Verwendung wird neben der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einem jährlichen Turnus in Betracht gezogen.

Dennoch wurden durch das Fachwissen der Experten, überwiegend anhand von Einzelmeinungen aber auch durch Übereinstimmungen der einzelnen Interviews wertvolle Erkenntnisse bzgl. der weiteren strukturellen und inhaltlichen Optimierung der Guideline erzielt. Die Handlungsempfehlungen und konkreten Maßnahmen (vgl. Tab 2 und 3) bzw. Veränderungsideen beziehen sich hauptsächlich auf inhaltliche Optimierungsempfehlungen und überwiegend auf die Checkliste. Außerdem empfiehlt sich im Optimierungsprozess die Gliederungspunkte 2 „Rohstoffe“ und 8 „Umweltmanagement- und Sozialstandards“ zu konkretisieren bzw. zu erweitern, da alle Experten insbesondere auf diese beiden Themen den Schwerpunkt in den Interviews legten. Hinsichtlich des Gliederungspunktes 8 wird die

Berücksichtigung weiterer Instrumente empfohlen. Bezüglich struktureller Aspekte liegt der Schwerpunkt auf einer Prüfung der Reihenfolge der Gliederung. Darüber hinaus scheint es notwendig alle Einzelmeinungen der Experten im Kontext der gesamten Zielgruppe der *MGOFP* zu analysieren und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Bei dieser Auftragsforschung handelte es sich ausschließlich um eine Erstbewertung des Managementinstruments anhand einer relativ homogenen Gruppe an Interviewten erfahrener Bio-Verarbeitungsbetriebe. Empfohlen wird deshalb die verstärkte Berücksichtigung weiterer Zielgruppen, wie die Zielgruppe der Neueinsteiger und Unternehmen, die nicht AöL-Mitglied sind. Zudem wird die Einbeziehung von Bio-Herstellern aus weiteren Verarbeitungssubbranchen empfohlen. Langfristig erscheint es als sinnvolle Maßnahme, eine weitere Evaluation nach tatsächlicher Implementierung des Instruments und nach Integrierung der weiteren Neuerungen des EU-Bio-Rechts vorzunehmen, um die tatsächliche Wirksamkeit der Guideline zu bewerten und ggf. weitere Hürden bzw. Unklarheiten aufzudecken. Offen bleibt die Frage mit dem Umgang der Freiwilligkeit der *MGOFP*. Diesbezüglich wäre es interessant zu klären, inwiefern es möglich ist, Unternehmen zur Umsetzung der „Soll“-Aspekte zu sensibilisieren und motivieren, die nur das Notwendige hinsichtlich der Bio-Verarbeitung bewerkstelligen.

Literaturverzeichnis

Achleitner, A, Bartscher T., Günther, E, Maier, G, Möhrle, M, Müller-Stewens, G & Reineke, R 2013, *Kompakt-Lexikon Management. 2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*, Springer Gabler, Wiesbaden.

AöL 2019a, *Arbeitskreise*. Available from: <https://www.aeel.org/arbeitskreise/> [12 Juli 2019].

AöL 2019b, *Leitgedanken*. Available from: <https://www.aeel.org/ueber-uns-2/> [20 Juni 2019].

AöL 2019c, *Mitglieder*. Available from: <https://www.aeel.org/mitgliederseite/> [12 Juli 2019].

AöL 2019d, *Struktur*. Available from: <https://www.aeel.org/struktur/> [12 Juli 2019].

B.A.U.M. Consult GmbH 2020, *ÖKOPROFIT® - Kosten senken und Ressourcen schonen. Vorsorgender Umweltschutz im Betrieb*. Available from: <https://www.baumgroup.de/leistungen/nachhaltig-wirtschaften/oekoprofit/> [03 Januar 2020].

Balzer, L 2005, *Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich? Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess*, Verl. Empirische Pädagogik, Landau.

Beck, A, Kretzschmar, U, Ploeger, A & Schmid, O 2006, *Code of Practice for Organic Food Processing. With contributions from Ursula Kretzschmar, Angelika Ploeger and Otto Schmid.*, Behrs Verlag, Frick.

Beck, A, Stumpner, J & Borghoff, L 2019, *"Management Guideline for organic food processors"*, Fachhochschule Münster, Assoziation ökologischer Lebensmittel.

Behrendt, T 2014, *Erweiterte Anforderungen an zeitgemäße integrierte Managementsysteme. Enthält ein Praxisbeispiel: Integriertes Managementsystem mit Microsoft® SharePoint®*, epubli GmbH, Berlin.

Berger, D 2010, *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*, Gabler, Wiesbaden.

Berger, D 2013, *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Bio Stiftung Schweiz o. J., *Fair For Life. Eine alternative Fair Trade Zertifizierung*. Available from: <http://www.bio->

stiftung.ch/logicio/pmws/indexDOM.php?client_id=biostiftung&page_id=fairforlife&lang_iso639=de [02 Januar 2020].

Bleicher, K 2017, *Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Bogner, A, Littig, B & Menz, W 2014, *Experteninterviews. Eine Einführung in Theorie und Praxis einer Forschungsmethode*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

BÖLW 2019, *Zahlen • Daten • Fakten. Die Bio-Branche 2019*. Available from: https://www.boelw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Zahlen_und_Fakten/Brosch%C3%BCre_2019/BOELW_Zahlen_Daten_Fakten_2019_web.pdf [03 Oktober 2020].

Brauweiler, J, Zenker-Hoffmann, A & Will, M 2018, *Arbeitsschutzmanagementsysteme Nach ISO 45001. Grundwissen Für Praktiker*, Gabler, Wiesbaden.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, *Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“*. - Ein Überblick -. Available from: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [01 November 2019].

CORE Organic o. J.a, *About*. Available from: <https://www.coreorganic.org/Pages/About/About.html> [12 Juli 2019].

CORE Organic o. J.b, *How to make the best choice for careful, minimal and mild processing methods*. ProOrg. Available from: http://projects.au.dk/fileadmin/projects/coreorganiccofund/proorg_leaflet_web.pdf [12 Juli 2019].

DIN o. J., *Über Normen & Standards. DIN - kurz erklärt*. Available from: <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/basiswissen> [03 Januar 2020].

DIN 2008, *DIN EN ISO 9004 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation. Ein Qualitätsmanagementansatz*, Beuth Verlag, Berlin.

Döring, N & Bortz, J 2016, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, Springer, Berlin.

Dresing, T & Pehl, T (eds.) 2017, *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, Eigenverlag, Marburg.

- Eichhorst, W, Kendzia, M, Schneider, H & Buhlmann, F 2013, *Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des Deutschen Bundestages*. Available from: http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_51.pdf [03 Januar 2020].
- FairBio e. V. 2018, *FairBio Kriterienkatalog*. Available from: <https://www.fairbio.bio/wp-content/uploads/2019/03/FairBio-Kriterienkatalog.pdf> [02 Januar 2020].
- Food Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH 2020, *FairTSA - Zertifizierung für fairen Handel*. Available from: <https://www.kiwa.com/de/de/service/fairtsa-zertifizierung-fuer-fairen-handel> [02 Januar 2020].
- Fopp, L 1985, 'Sankt Galler Managementmodell (Management Model of Sankt Gallen)' in *Management-Lexikon*, eds F Neske & M Wiener, Dt. Betriebswirte-Verl., Gernsbach, S. 1378–1382.
- Geßner, C, Kölle, A & Ludemann, K 2018, *Z1 Ziele und Überblick*. Available from: <https://www.znu-standard.com/download/> [01 November 2019].
- Gläser, J & Laudel, G 2012, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Gollwitzer, M & Jäger, RS 2014, *Evaluation kompakt. Mit Arbeitsmaterial zum Download*, Beltz, Weinheim. Available from: http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783621281751 [10 September 2019].
- Helfferrich, C 2011, *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.
- Hopf, C 1978, 'Die Pseudo-Exploration — Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung' in *Zeitschrift für Soziologie*, ed F. Enke Verlag, F. Enke Verlag, Stuttgart, S. 97-115. Available from: <http://alt.sowi-online.de/index.php/zfs/article/viewFile/2350/1887> [10 November 2019].
- IFS Management GmbH 2017, *IFS Food. Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln*, Berlin. Available from: <https://www.ifs-certification.com/index.php/de/download-standards?item=251> [02 Januar 2020].
- IÖW 2018, *ANFORDERUNGEN AN DIE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG VON KMU. Kriterien und Bewertungsmethode im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018 von*

- IÖW und future*. Available from:
Nachhaltigkeitsberichte_2018_Bewertungskriterien_KMU.pdf. [10 November 2019]
- ISO 2015a, *ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. Available from: <https://www.iso.org/standard/60857.html> [03 Januar 2020].
- ISO 2015b, *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. Available from: <https://www.iso.org/standard/62085.html> [02 Januar 2020].
- ISO 2018, *ISO 5001. Energie management systems*. Available from:
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100400.pdf> [03 Januar 2020].
- Koubek, A & Pölz, W 2014, *Integrierte Managementsysteme. Von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen*, Hanser, München.
- Kruse, J & Schmieder, C 2014, *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*, Beltz Juventa, Weinheim.
- Kuckartz, U 2018, *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Beltz Juventa, Weinheim.
- Matrix Entwicklungsteam 2017, *Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz*. Available from:
https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf [01 November 2020].
- Mayring, P 2010, 'Qualitative Inhaltsanalyse' in *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, ed G Mey, VS, Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden, S. 601–613.
- Meuser, M & Nagel, U 2009, 'Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage' in *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*, eds S Pickel, G Pickel, H Lauth & D Jahn, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 465–479.
- Naturland – Verband für ökologischen Landbau e. V. o. J., *Öko. Sozial. Fair. schmeckt dreimal mehr!* Available from: https://www.naturland.de/images/Naturland/Publikationen/Fair/Oeko-Fair_Broschuere_2014_web.pdf [02 Januar 2020].
- Neske, F & Wiener, M (eds.) 1985, *Management-Lexikon*, Dt. Betriebswirte-Verl., Gernsbach.
- Przyborski Aglaja & Wohlrab-Sahr, M 2014, 'Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung' in *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, eds N Baur & J Blasius, Springer VS, Wiesbaden, S. 117-133.

- Rüegg-Stürm, J & Grand, S 2018, *Von der 3. Generation zur 4. Generation des St. Galler Management-Modells. Was sind die zentralen Neuerungen? Was sollen diese Neuerungen verdeutlichen?* Available from: https://www.sgmm.ch/wp-content/uploads/2018/06/sgmm_vergleich_der_3_und_4_generation.pdf [27 Juli 2019].
- Schmidt, A 2016, *Managementnormen und Standards im Vergleich. IFS Food 6, DIN EN ISO 9001, FSSC 22000 und BRC 7 im tabellarischen Überblick*, Behr's Verlag, Hamburg.
- Schnell, MW & Heinritz, C 2006, *Forschungsethik. Ein Grundlagen- und Arbeitsbuch mit Beispielen aus der Gesundheits- und Pflegewissenschaft*, Huber, Bern.
- Steigleder, S 2008, *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*, Tectum-Verlag, Marburg.
- Stufflebeam, DL 2004, *Evaluation Design Checklist*. Available from: <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-design-stufflbeam.pdf> [02 Januar 2020].
- SUSTAINUM Consulting 2014, *KIM BASIC 1.0 KRITERIEN- UND INDIKATORENMODELL ZUR BEWERTUNG VON NACHHALTIGKEIT. EINE EINFÜHRUNG*. Available from: http://www.kim-sustainum.de/download/KIM_Basic.pdf [01 November 2020].
- TÜV Nord AG o. J., *TÜV NORD CERT – Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9001. Produktdatenblatt DIN EN ISO 9001*. Available from: <https://www.tuev-nord.de/de/unternehmen/zertifizierung/iso-9001/> [02 Januar 2020].
- TÜV Süd AG 2019, *BRC Global Standard for Food Safety. Der Standard für die Lebensmittelverarbeitung*. Available from: <https://www.tuvsud.com/de-de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/lebensmittel-und-futtermittelsicherheit/brc-global-standard-food> [02 Januar 2020].
- UBA 2018, *ISO 14001 - Umweltmanagementsystemnorm*. Available from: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1> [03 Januar 2020].
- Uller-Kristensen, H 2019a, *Core Organic*. Available from: <http://projects.au.dk/coreorganiccofund/> [20 Juni 2019].

Uller-Kristensen, H 2019b, *ProOrg. How to make the best choice for careful, minimal and mild processing methods*. Available from: <http://projects.au.dk/coreorganiccofund/research-projects/proorg/> [20 Juni 2019].

Umweltbundesamt (UBA) 2019, *EMAS. Umweltmanagement-Gütesiegel der Europäischen Union*. Available from: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/emas-umweltmanagement-guetesiegel-der-europaeischen#textpart-1> [03 Januar 2020].

VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH 1989 – 2019, *MAXQDA. Software für qualitative Datenanalyse*. Available from: <https://www.maxqda.de> [05 Dezember 2019].

2007, *Verordnung (EG) Nr. 834/2007 des Rates vom 28. Juni 2007 über die ökologische/biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 2092/91*. Available from: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/OekologischerLandbau/834_2007_EG_Oeko-Basis-VO.pdf?__blob=publicationFile [01 Januar 2020].

2018, *Verordnung (EU) 2018/ des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Mai 2018 über die ökologische/biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen sowie zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 834/2007 des Rates. VO 2018/848/EU*.

Voigt, K 2018, *Norm. ausführliche Definition*. Available from: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/norm-39791> [03 Januar 2020].

Willer, H & Lernoud, J 2018, *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2018*. Available from: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2018/pdf.html> [04 Januar 2020].

Wottawa, H 1981, 'Die Kunst der manipulativen Berichterlegung in der Evaluationsforschung', *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, vol. 13, no. 1, S. 45–60.

Wuppertal Institut 2001, *Zukunftsfähige Unternehmen (7) SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung*. Available from: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/1191/file/WP112.pdf> [01 November 2019].

Zukunftsinstitut 2019, *Megatrends*. Available from:

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [02 August 2019].

Anhang

I. Ablaufplan Interviews

II. Einwilligungserklärung Interviews

III. Leitfadenstruktur Interview A exemplarisch

IV. Transkriptionsleitfaden

V. Herleitung des Kategoriensystems

VI. Fallzusammenfassungen und Steckbriefe

I.: Ablaufpläne der Experteninterviews (in Anlehnung an Helfferich, S. 200):

Ablaufplan Experteninterview A (27.09.2019)

Mitteilung der Kontaktperson durch AöL	10 Juli 2019
E-Mail an Kontaktperson	10 Juli 2019
Anruf bei potenziellem Befragten	07 August 2019
Terminvereinbarung, Durchführung	27 September 2019
Einwilligungserklärung unterschreiben lassen	ja
Ergebnisse, Transkription erwünscht?	nein
Direkt nach Interview	
Protokollbogen ausfüllen	erledigt
Audioaufnahme sicher abspeichern	erledigt
Einwilligungserklärung sicher abspeichern	erledigt

Ablaufplan Experteninterview B (09.10.2019)

Mitteilung der Kontaktperson durch AöL	19 Juni 2019
E-Mail an Kontaktperson	10 Juli 2019
Anruf bei potenziellem Befragten	07 August 2019
Terminvereinbarung, Durchführung	09 Oktober 2019
Einwilligungserklärung unterschreiben lassen	ja
Ergebnisse, Transkription erwünscht?	nein
Direkt nach Interview	
Protokollbogen ausfüllen	erfolgt
Audioaufnahme sicher abspeichern	erfolgt
Einwilligungserklärung sicher abspeichern	erfolgt

Ablaufplan Experteninterview (10.10.2019)

Mitteilung der Kontaktperson durch AöL	5 September 2019
E-Mail an Kontaktperson	5 September 2019
Anruf bei potenziellem Befragten	6 September 2019
Terminvereinbarung, Durchführung	10 Oktober 2019
Einwilligungserklärung unterschreiben lassen	ja
Ergebnisse, Transkription erwünscht?	nein
Direkt nach Interview	
Protokollbogen ausfüllen	erfolgt
Audioaufnahme sicher abspeichern	ja
Einwilligungserklärung sicher abspeichern	ja

Ablaufplan Experteninterview (23.10.2019)

Mitteilung der Kontaktperson durch AöL	19 September 2019
E-Mail an Kontaktperson	19 September 2019
Anruf bei potentielltem Befragten	26 September 2019
Terminvereinbarung, Durchführung	23 Oktober 2019
Einwilligungserklärung unterschreiben lassen	ja
Ergebnisse, Transkription erwünscht?	nein
Direkt nach Interview	
Protokollbogen ausfüllen	erfolgt
Audioaufnahme sicher abspeichern	ja
Einwilligungserklärung sicher abspeichern	ja

II.: Einwilligungserklärung Interviews:

EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG zur Erhebung, Verarbeitung und Weitergabe personenbezogener Interviewdaten

Zweck: Forschungsarbeit im Rahmen der Masterarbeit von Frau Caroline Ebner an der Fachhochschule in Münster, im Studiengang Nachhaltige Dienstleistungs- und Ernährungswirtschaft, mit dem Titel: „Handlungsempfehlungen zur Optimierung der „Management Guideline for Organic Food Processors“ anhand Experteninterviews mit Verantwortlichen von ökologisch orientierten Lebensmittelverarbeitungsunternehmen aus Deutschland“.

Referentin: Frau Dr. Carola Strassner (FH-Münster), Kooperationspartner: Assoziation ökologische Lebensmittel (AöL), zuständige Personen: Frau Johanna Stumpner, Herr Dr. Alexander Beck.

Anmerkung: Die Masterarbeit übernimmt einen Teilbereich im länderübergreifenden europäischen ProOrg-Projekt (Auftraggeber: CORE Organic Cofund-Konsortium)

Interviewdurchführende: Frau Caroline Ebner

Interviewdatum: 27.10.2019 | 09.10.2019 | 10.10.2019 | 23.10.2019

Über die Vorgehensweise im Hinblick auf die Dokumentation, Datensicherung und Auswertung des von mir gegebenen Experteninterviews bin ich persönlich und durch ein schriftliches Handout in Kenntnis gesetzt worden. Mir ist bekannt, dass die Teilnahme an diesem Interview auf freiwilliger Basis beruht und ich zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit habe, das Interview abubrechen und mein Einverständnis bezüglich der Aufzeichnung und Transkription des Interviews zurückziehen kann, ohne dass dies Konsequenzen für mich hat.

Ich bin mit damit einverstanden, (sofern einverstanden, bitte ankreuzen)

- dass eine Audioaufnahme von dem Interview erfolgt
- dass das Interview anschließend transkribiert und anonymisiert wird
- dass Ausschnitte des Interviews in transkribierter und anonymisierter Form in der Masterarbeit von Fr. Caroline Ebner interpretiert werden
- dass das transkribierte und anonymisierte Interview durch Frau Dr. Carola Strassner (FH-Münster) und Herrn Dr. Alexander Beck (AöL), sowie im Rahmen des ProOrg Projektes zu Forschungszwecken weiterverwendet werden darf
- dass das anonymisierte vollständige Transkript dieses Interviews zur Archivierung und weiteren wissenschaftlichen Nutzung an die Archivierungsstelle der FH-Münster übermittelt werden darf.

Unter den oben genannten Bedingungen bin ich an der Teilnahme des Experteninterviews einverstanden.

Vor- und Nachname: _____

Ort, Datum: _____

Unterschrift: _____

HANDOUT: wichtige Informationen zum Umgang mit dem Interviewmaterial

Auf Basis der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union informiere ich Sie ausdrücklich über Ihre Einwilligung zur Teilnahme am Experteninterview. Die verantwortliche Leitungsperson dieses Forschungsvorhabens ist Frau Dr. Carola Strassner von der FH-Münster, welche gleichzeitig deutsche Partnerin im europäischen ProOrg-Projekt ist. Der Kooperationspartner ist die Assoziation ökologischer Lebensmittel (AöL), die durch Herrn Dr. Alexander Beck repräsentiert ist. Bei der Durchführung dieses Forschungsvorhabens im Rahmen der Masterarbeit von Frau Caroline Ebner wird außerdem der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (<http://www.sociologie.de/de/die-dgs/ethik/ethik-kodex.html>) eingehalten. Die Beteiligten des Forschungsvorhabens unterliegen der Schweigepflicht und sind zur Einhaltung des Datengeheimnisses verpflichtet.

Das durchzuführende Experteninterview dient ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken. Deshalb wird folgendes zugesichert, damit die von Ihnen im Interview genannten Aussagen weder mit Ihrer Person, noch mit dem Unternehmen aus welcher Sicht berichtet wird, in Verbindung gebracht werden können:

- der Umgang mit den von Ihnen getroffenen Aussagen wird mit großer Sorgfalt behandelt: Bei Einwilligung erfolgt eine Audioaufnahme des Interviews, welches im Anschluss abgetippt wird. Das Transkript (abgetipptes Interview) kann auf Wunsch eingefordert werden. Die Audioaufnahme wird ausschließlich der beiden Referenten dieser Masterarbeit zur Verfügung gestellt und auf einer separaten CD ausgehändigt.
- Anonymisiert werden folgende Aspekte: alle personenbezogenen Angaben werden verändert, sowie Straßen- und Ortsnamen sowie alle unternehmensbezogenen Angaben.
- Am Ende des Forschungsprojektes werden Ihr Name und Ihre E-Mail-Adresse aus den Unterlagen entfernt. Die unterschriebene Einwilligungserklärung wird in einem anderen Ort archiviert und wird ausschließlich der Referentin dieser Masterarbeit, Frau Dr. Carola Strassner, zugänglich gemacht. Damit wird sichergestellt, dass Ihre angegebenen Daten nicht mit dem Interview in Verbindung gebracht werden können. Die Aufbewahrung dient dem Nachweis einer möglichen Überprüfung durch eine/n Datenschutzbeauftragte/n.
- Falls Ihre Zustimmung gegeben ist, kann das anonymisierte Transkript durch weitere Forschungsprojekte durch die AöL (verantwortlich: Herr Dr. Alexander Beck) und die FH-Münster (verantwortlich: Frau Dr. Carola Strassner), im Rahmen des ProOrg-Projektes weiterverwendet werden.
- Falls Ihre Zustimmung gegeben ist, wird das anonymisierte Transkript zur Archivierung und weiteren wissenschaftlichen Nutzung an die Archivierungsstelle der FH-Münster übermittelt und für fünf Jahre aufbewahrt. Anschließend wird das Datenmaterial vernichtet.

Im Folgenden wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass bei einer Nichtteilnahme am Interview keinerlei Nachteile für Sie entstehen. Antworten einzelner Fragen können jederzeit verweigert werden. Die Einwilligung, welche Ihnen vor Durchführung des Interviews ausgehändigt wird, beruht auf freiwilliger Basis und kann jederzeit widerrufen werden, außerdem kann die Löschung der Audioaufnahme verlangt werden.

Handout + Einwilligungserklärung: In Anlehnung an: (Helfferich 2011, S. 190-193).

III. Leitfadenstruktur Interview A exemplarisch:

1. Handout ausgeben
2. Einwilligungserklärung 2 x unterschreiben lassen

3. Verständnisfrage zu Recherche über Unternehmen:
Unternehmen hat zwei Internetseiten, welche nicht miteinander verlinkt sind, auf dem Papier stehen zwei Unternehmen. Eines davor wurde vor XY Jahren aufgekauft. Es werden aber auch noch Produkte unter altem Namen vermarktet. Parallelproduktion findet nur noch in sehr geringem Maße statt (1 Produkt für Supermarkt)

4. Zeitcheck
5. Interviewstart: **Audioaufnahme anschalten (!)**

-
1. Erzählen Sie mir doch bitte mal von Ihrer Funktion und Ihren Aufgabengebieten im Unternehmen.

→ **Anwärmfrage (Inhaltliche Warming-Up Frage)**

Teil I: Unternehmensorganisation- und Struktur

Erzählaufforderung	Check – was wurde erwähnt?	Konkrete Nachfragen	Steuerungsfragen
<p>Zeitcheck (!)</p> <p>Können Sie mir bitte einen <u>kurzen Einblick</u> in die <u>Unternehmensstruktur</u> von das Unternehmen A geben? → <i>Erzählgenerierende Frage</i></p> <p><i>Das Unternehmen A ist ja bereits seit Ende der 90er Jahre bio-zertifiziert...</i></p> <p>...Mittels welcher Standards, Instrumente und/oder Leitfäden wird die Verarbeitung von Bio-Lebensmitteln unterstützt? → <i>Erzählgenerierende Frage</i></p>	<p>Managementsysteme</p> <p>Management /Führung</p> <p>Instrumente</p> <p>Standards</p> <p>Leitfäden</p> <p>Kommunikationsstruktur</p> <p>Organisationsstruktur</p> <p>Verantwortung</p> <p>involvierte Abteilungen /Personen</p> <p>spez. Erwartungen</p>	<p>Wie wird die Bio-Verarbeitung/das Thema im Unternehmen kommuniziert? → <i>Erzählgenerierende Frage</i></p> <p>Was sind die <u>größten Herausforderungen</u> bzgl. der Arbeit mit Bio-Produkten im Unternehmen A? → <i>Erzählgenerierende Frage</i></p>	<p><i>Was wird in den einzelnen Abteilungen kommuniziert?</i> → <i>Spez. Sondierung</i></p> <p><i>Auf welcher Ebene entstehen diese? In welchem Kontext?</i> → <i>Spez. Sondierung</i></p> <p><i>Konnten diese bereits gelöst werden?</i> → <i>Spez. Sondierung</i></p> <p><i>Was könnte diesbezüglich optimiert werden?</i> → <i>Spez. Sondierung</i></p>

Teil II Vorstellung Leitlinie

- Der Titel der Leitlinie lautet: "Management Guideline for organic food processors"
- Ziel ist es, Unternehmen der ökologischen Lebensmittelverarbeitung eine praxisnahe Hilfestellung zu bieten, um eine Verbesserung im Hinblick auf Glaubwürdigkeit, Qualität, Transparenz und Erfolg zu erreichen.
- Zielgruppe: Neueinsteiger und Unternehmen, die bereits Bio-Lebensmittel verarbeiten
- In Leitlinie wird in Kürze der Rechtsrahmen der EU-Bio-Vo. abgebildet, insbesondere spez. Grundsätze für die Verarbeitung, wichtigste Aspekte werden aufgeführt und nacheinander thematisiert - von organisatorischen Voraussetzungen bis hin zu Umweltmanagement und Sozialstandards
- Der Umfang der Leitlinie beträgt 11 DIN4 Seiten, im Anhang ist eine Checkliste zur individuellen Unternehmensbewertung mit "Soll"- und "Muss"-Anforderungen beigefügt

*Jetzt haben Sie maximal 10 min. Zeit, zum selbstständigen Lesen der Guideline inkl. Checkliste.
Falls Sie früher fertig sind, geben Sie einfach Bescheid.*

Verständnisfragen?

Teil III: Aufbau/Struktur der Leitlinie

Erzählaufforderung	Check – was wurde erwähnt?	Konkrete Nachfragen	Steuerungsfragen
<p>Zeitcheck (!): _____</p> <p>Was fällt Ihnen spontan zum Aufbau der Leitlinie mit Blick auf das Unternehmen A ein? → <i>Erzählgenerierende Frage</i></p>	<p>Gliederung</p> <p>Reihenfolge</p> <p>roter Faden</p> <p>Layout bzw. Darstellung</p>	<p>Wie beurteilen Sie die Reihenfolge der Themen? → <i>Bewertungsfrage</i></p> <p>Wie gefällt Ihnen die <u>Darstellungsweise</u>? (inkl. Checkliste) → <i>Bewertungsfrage</i></p>	<p><i>Paraphrasen: „Wenn ich es richtig verstanden haben, sind Sie der Meinung, dass...“</i> → <i>Zurückspiegelung</i></p> <p><i>Was müsste Ihrer Meinung nach optimiert werden?</i> → <i>Bewertungsfrage</i> → <i>Spez. Sondierung</i></p>

Teil IV: Inhalt der Leitlinie

Erzählaufforderung	Check – was wurde erwähnt?	Konkrete Nachfragen	Steuerungsfragen
<p>Zeitcheck (!): _____</p> <p>Welche der Themen/Gliederungspunkte sind für die Firma A <u>am relevantesten</u>? → <i>Erzählgenerierende Frage (?)</i></p>	<p>Vollständigkeit (Wiederholungen, fehlende Themen, Ausführlichkeit)</p> <p>Verständlichkeit (praxisnahe Sprache, eindeutige Formulierung, logisch, nachvollziehbar)</p> <p>Unternehmensnähe</p>	<p>Inwiefern entspricht die Fokussierung der Leitlinie (wichtige Aspekte) der Realität im Unternehmen A? → <i>Bewertungsfrage</i> → nach Reflexion aller Interviews festgestellt, dass diese Frage zu komplex gestellt wurde.</p> <p>Gibt es Aspekte in der Leitlinie, die Ihrer Meinung fehlen? → <i>Bewertungsfrage</i></p> <p>Gibt es Aspekte in der Leitlinie, die aus Ihrer Sicht überflüssig sind? → <i>Bewertungsfrage</i></p> <p>Wie <u>schlüssig</u> sind die Inhalte für Sie? → <i>Bewertungsfrage</i></p>	<p><i>Paraphrasen!</i> „Wenn ich es richtig verstehe, meinen Sie, dass...“ → Zurückspiegelung</p> <p><i>Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?</i> → <i>Sondierungsfrage</i></p>

Teil V: Mehrwert/Nutzen der Leitlinie

Erzählaufforderung	Check – was wurde erwähnt?	Konkrete Nachfragen	Steuerungsfragen
<p>Zeitcheck (!): _____</p> <p>Können Sie sich vorstellen, dass sich die Leitlinie im Unternehmen A als <u>Hilfestellung</u> eignet? → <i>Bewertungsfrage</i></p>	<p>Zielgruppe</p> <p>Erfolgskriterien</p> <p>Verständlich</p> <p>Praxistauglich, nützlich (bzw. Gegenteil)</p>	<p>Wenn <u>ja</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welchen Mehrwert/Nutzen sehen Sie konkret? → <i>Bewertungsfrage und Spez. Sondierung</i> <i>Frage impliziert, dass Interviewende einen Mehrwert sehen, wovon ausgegangen werden kann, wenn diese die Leitlinie als Hilfestellung ins Unternehmen einsetzen möchten</i> - Ist die Guideline Ihrer Meinung nach kompatibel mit anderen Instrumenten in Unternehmen A? → <i>Bewertungsfrage</i> - Wo genau bzw. an welcher Stelle würden sich die Leitlinie in Ihr Unternehmen A integrieren lassen? → <i>Bewertungsfrage</i> <p>Wenn <u>nein</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was müsste die Leitlinie Ihrer Meinung nach mitbringen, damit Sie für die Firma A hilfreich ist? → <i>Bewertungsfrage</i> - Für wen könnte die Leitlinie ansonsten geeignet sein? → <i>spez. Sondierung</i> 	<p><i>Paraphrasen!</i></p> <p><i>„Wenn ich Sie richtig verstanden habe...“</i></p>

Teil VI Schlussteil

Ergänzende Nachfragen:	Inwiefern ist die Firma A bzw. sind Sie bereits mit den Änderungen der neuen EU-Bio-Verordnung vertraut? → Bewertungsfrage, informative Frage (?) Welche spezifischen Erwartungen muss das Unternehmen A im Hinblick auf Bio-Lebensmittel erfüllen? → erzählgenerierende Frage Frage wurde evtl. etwas zu unkonkret formuliert.
Schlussfrage:	Jetzt haben wir einiges besprochen, gibt es von Ihnen etwas das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist? (Zeit-Check, ansonsten schriftlich, per E-Mail)

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!

IV. Transkriptionsleitfaden:

Die Audiodateien der Experteninterviews sind wörtlich niedergeschrieben, jedoch nicht gänzlich wortwörtlich transkribiert. Die Beiträge der Interviewten sind demnach keine Zusammenfassungen, es werden alle Textpassagen wiedergegeben. Das Transkript ist in Hochdeutsch verfasst. Beispiele für Änderungen: was – etwas, raus – hinaus, da – dort, drauf – darauf.

Aufgestellte Transkriptionsregeln (in Anlehnung an das inhaltlich-semantiche Vorgehen):

- Hinweise **Anonymisierung**: die vier Interviewtranskripte sind mit den Buchstaben A bis D gekennzeichnet, entsprechend des stattgefundenen Interviewdatums sind die Buchstaben alphabetisch vergeben. Die Namen der Experten sind ebenfalls entfernt und durch die Buchstaben A bis D ersetzt. Dasselbe gilt für die vier Unternehmen. Ortschaften und weitere Personen sind ebenfalls anonymisiert, bspw. mit Ortschaft „XY“ oder Herr „XY“. Bei Personen mit genannter Funktion ist diese anstelle des Namens angegeben, z. B. der Geschäftsführer des Unternehmens A. Zitate von Textstellen, die Rückschlüsse auf das Unternehmen durch die genaue Beschreibung des verarbeitenden Lebensmittels geben, sind nachträglich angepasst.
- **Sprecherbeiträge**: zwischen jedem Sprecherbeitrag ist eine Leerzeile. Vor jedem Beitrag steht entweder das Kürzel „I“ für Interviewerin oder das Kürzel „A“ bzw. „B“ bzw. „C“ bzw. „D“ (Interview 1 = Gesprächspartner A, Interview 2 = Gesprächspartner B usw.).
- **Zeitmarken**: die Zeitmarken sind nur über das Programm MAXQDA ersichtlich. Diese hätten für eine externe Speicherung händisch nachgetragen werden müssen. Dieser zusätzliche Ressourcenaufwand wird nicht als notwendig angesehen. **Hinweis**: um die Zeitmarken einsehen zu können und um einzelne Textabschnitte gezielt anzuhören, empfiehlt sich das Öffnen der Transkriptionen über die Datenverarbeitungssoftware.
- **Interpunktion**: die Zeichensetzung ist an das Schriftdeutsch angepasst. Um den Lesefluss zu vereinfachen, sind manche Sätze in zwei bzw. mehrere Sätze aufgeteilt. Es wird darauf geachtet, dass der Sinn der Textstelle dadurch unverändert bleibt
- **Unvollständige Sätze**: Aussagen bzw. Sätze, die mitten im Satz enden, sind mit „/“ (Abbruch) am Ende des unvollständigen Satzes gekennzeichnet.
- **Wortauslassungen**: auf Füllwörter wird verzichtet, sofern diese nicht den Inhalt des Satzes verändern.
- **Wortdoppelungen**: Wortdoppelungen werden nur aufgenommen, wenn diese als Stilmittel dienen (bspw.: „das finde ich sehr, sehr bedrohlich“).
- **Wortverschleifungen**: Anpassungen an das Schriftdeutsch sind bei Wörtern vorgenommen, die keinen Sinn ergeben bzw. nicht vollständig sind.
- **Fehlende Worte**: sinngemäße, notwendige Ergänzungen von Wörtern, die helfen den Gesprächskontext besser zu verstehen sind mit eckigen Klammern versehen. Bsp.: „Ich glaube, also meine Erwartung ist zumindest, dass [die Guideline] mir hilft etwas nicht zu übersehen, was ich vielleicht übersehen könnte, im "Kauderwelsch" der Regulatorien“ (A:41).
- **Unverständliche Wörter/Textpassagen**: einzelne Worte, die nicht zu verstehen sind, werden mit: „(unv.)“ gekennzeichnet. Wörter, die vermutlich richtig verstanden werden, sind mit „(Wort?)“ markiert. Bei ganzen Textabschnitten wird die Ursache

bzw. der Störfaktor in Klammern genannt: bspw.: „(Druckgeräusche)“. Diese Passagen werden zusätzlich mit der „Pausenlänge“ gekennzeichnet.

- **Pausen:** längere Pause (ab 3 Sekunden) werden notiert mit: (...) (...) → ca. 6 Sek., bei sehr langen Pausen wird die Sekundenanzahl in Klammern geschrieben.
- **Artikulation:** Betonungen von Wörtern werden im Text „**fett**“ geschrieben.
- **Umgangssprache:** Umgangssprachliche Ausdrücke und Neologismen werden entweder in Anführungszeichen gesetzt oder sprachlich verbessert.
- **Nonverbale Kommunikation:** Ausdrücke, wie lachen, werden direkt danach in Klammern notiert, bspw.: (lacht).
- **Abkürzungen:** Abkürzungen werden nur beibehalten, wenn diese wortwörtlich als Abkürzung formuliert sind.
- **Wörtliche Rede:** laut gewordene Gedanken der Befragten sind in Anführungszeichen gesetzt und wortwörtlich niedergeschrieben.
- **Zitate aus der Guideline:** wenn die Experten direkt aus der Guideline zitieren werden diese Worte in Anführungszeichen gesetzt, z. B. „Rohstoffe“.
- **Englische Begriffe:** englische Begriffe sind *kursiv* geschrieben und werden nicht ins Deutsche übersetzt.
- **Ausdrücke der Interviewerin:** Ausdrücke, wie „Mhm“, „Ja“, „Danke!“, die nur der Zustimmung dienen, sind nicht jedes Mal transkribiert, nur wenn dadurch ein Sprecherwechsel stattfindet.
- **Grammatik:** die Grammatik wird im Sinne des Textverständnisses angepasst. Der Satzbau wird weitgehend beibehalten, auch wenn dieser nicht immer fehlerfrei ist.
- **Sicherung:** die Transkripte und die Audiodateien sind in der MAXQDA-Projektdatei auf der beigefügten CD-ROM hinterlegt
- **Zitate aus Transkripten:** Sätze, die in der Masterarbeit wortwörtlich aus den Transkripten wiedergegeben sind, werden als Textbeleg folgendermaßen gekennzeichnet: (Interviewbuchstabe:Absatznummerierung), z. B. (A:34).

(Dresing & Pehl 2017, p. 20-25; Kuckartz 2018, p. 166-169)

V. Herleitung des Kategoriensystems:

1. Praxisbezug – unternehmens- bzw. bereichsalltagsnähe (A priori – Forschungsfrage)

a. Organisationsstruktur (A priori – Theorieteil):

Wie sind die Unternehmen strukturiert bzw. organisiert?

b. Interne Kommunikation (A priori Leitfaden - Theorieteil):

Wie wird das „Thema Bio“ bzw. die Bio-Verarbeitung im Unternehmen kommuniziert?

c. Größte Herausforderungen (A priori – Leitfaden):

Mit welchen Herausforderungen werden die Experten im Hinblick auf die Bio-Verarbeitung überwiegend konfrontiert?

d. Aktuelle Schwerpunktthemen und Übertragbarkeit (A priori – Leitfaden):

Mit welchen Schwerpunktthemen sind die Unternehmen aktuell konfrontiert und inwiefern sind einzelne Aspekte der MGOFP auf das jeweilige Unternehmen übertragbar?

e. Nutzen bzw. Mehrwert (A priori – Leitfaden):

Über welchen konkreten Nutzen bzw. Mehrwert berichten die Experten im Hinblick auf die unternehmens- bzw. bereichsalltagspezifische Anwendung der Guideline?

2. Unternehmensspezifische Abläufe bzw. Prozesse (A priori Code – Theorieteil)

a. Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente (A priori – Leitfaden):

Über welche Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente verfügen die Unternehmen im Hinblick auf die EU-Bio-Verarbeitung? Über welche Hilfestellungen bzw. Managementinstrumente verfügen die Unternehmen generell?

b. Kompatibilität und Einordnung (A priori – Leitfaden):

Inwiefern ist die MGOFP kompatibel zum unternehmensspezifischen Managementsystem? An welcher Stelle könnte die Guideline ins Unternehmen eingeordnet werden?

3. Inhaltliche Aspekte (A priori – Leitfaden und Forschungsfrage):

a. Textverständnis (A priori - Leitfaden):

Wie verständlich finden die Experten die Inhalte?

- b. Überflüssige Aspekte (A priori - Leitfaden)**
Werden in der MGOFP Aspekte genannt, die nicht notwendig sind?
- c. Veränderungsideen (A priori - Bewertungskriterium):** *Welche konkreten Veränderungsideen werden genannt?*

4. Strukturelle Aspekte (A priori – Leitfaden und Forschungsfrage):

- a. Nutzerfreundlichkeit (A priori - Bewertungskriterium):**
Inwiefern bewerten die Experten die Nutzerfreundlichkeit der Guideline?
- b. Veränderungsideen (A priori - Leitfaden):**
Welche strukturellen Veränderungsideen werden genannt?

5. Sonstiges (A priori - Leitfaden):

- a. Erwartungen an Unternehmen (A priori – Leitfaden):**
Welche Erwartungen müssen die Experten im Hinblick auf die Bio-Verarbeitung erfüllen?
- b. Wissen über EU-Bio-Verordnung 2018/848 (A priori – Leitfaden):**
Was Wissen die Experten bereits über die Neuerungen der EU-Bio-Verordnung 2018/848

VI. Fallzusammenfassungen und Steckbriefe:

Interview A:

Interview A: Die unvorbereitet neugierige Expertin
Hat Guideline im Vorfeld nicht gelesen ist aber neugierig auf deren Inhalte.
Findet Checklisten generell sehr gut. Wunsch nach Kommentarspalte geäußert.
Empfindet den Aufbau/Struktur als übersichtlich.
Stellt hohen theoretischen Anspruch der Guideline in Frage.
Schlägt Spezifikation der Eigenschaften des Endprodukts vor.
Erwartet von Guideline eine Hilfestellung, um nichts zu übersehen.
Ist neugierig, ob Guideline die Produktivität effektiv verbessern kann.
Gewisse Grundskepsis bzgl. der Umsetzung der Ziele, welche Guideline verfolgt.
Veränderungsideen bei Reihenfolge. Aber an sich in Ordnung.
Findet Darstellungsweise gut. Vergleichbar mit IFS-Standard und weitere Leitlinien.
Findet Inhalte schlüssig.
Würde Guideline gerne im Unternehmen einmal jährlich bspw. bei Überprüfung des HCCP-Konzeptes oder bei Managementsystem-Betrachtung oder bei IFS-Audit einsetzen. Nicht bei Produktentwicklungen. Dafür zu umfassend.
Empfindet Guideline für neue Mitarbeiter als hilfreich.
Hat Vertrauen in Vollständigkeit der Guideline. (A:105)

Steckbrief Frau A
Qualitätsmanagerin seit 11 Jahren bei Mittelständler (davor gab es keine QM-Stelle).
Ist im Arbeitskreis Recht der AöL und Weiteren. Geht zu Seminaren über Neuerungen in der EU-Bio-Verordnung. Hat Gesetzestext an sich nicht gelesen.
Vielfältiges Aufgabengebiet, auch nicht QM-spezifische Aufgaben.
Braucht wenig Unterstützung im Hinblick auf Vorgehen bei Bio-Verarbeitung.
Bekommt Mitteilungen gravierende Änderungen über Bio-Kontrollstelle, Bio-Verband oder AöL.
Expertin war bei Entwicklung des eigenen Managementsystems beteiligt.
Hat wenig Zeit, ist dankbar über arbeitserleichternde Maßnahmen.
Wichtig sei auch Agrar-Know-How (Stichwort Abdrift). Herausforderung: viele Rohstoffe & fehlendes Wissen über landwirtschaftliche Risiken.
Explizite Rohstoffkontrolle erschwert durch Tagesgeschäft.

Steckbrief Unternehmen A
Hersteller von süßem und salzigem Gebäck
Mittelständler mit ca. 90 Mitarbeitenden
relativ flache Hierarchien
seit 1998 bio-zertifiziert (Beweggrund: hohe Produktqualität, Auslöser der ersten Bio-Produktion war Wunsch eines Großkunden), heute auch Verbandsprodukte
bei Start einer Produktentwicklung: Prozesse werden neu überdacht (fester Ablauf vorhanden)
nach IFS-Standard zertifiziert („gibt relativ viel Gerüst vor“)
Wollten sich nach EMAS zertifizieren lassen. Aber zu teuer und personell zu aufwändig.
eigenes Managementsystem für wichtige Verfahrensabläufe und Prozesse
gibt auch Aspekte, die gelebt aber nicht dokumentiert werden
Thema Bio wird durch mind. zweimal jährlich stattfindende In-House Schulungen kommuniziert . Bio ist dabei ein Thema von vielen, im praxisnahen Kontext.
Herausforderungen: Rohstoffverfügbarkeit und die Qualität in diesem Zusammenhang, auch wichtig: Einkauf (Preise hochwertiger Lebensmittel = Hürde), Umgang mit verschiedensten Qualitäten (Bevorratung etc.)
Längerfristige Lieferanten und mehrere zwecks Rohstoffsicherheit
Einkauf bei relativ renommierten Rohstofflieferanten. Vertrauen liegt vor.
Erwartungen: hohe Produktqualität ("besonderer Mehrwert"), Umweltbelastung geringhalten, Einsatz von Palmfett wird häufig diskutiert, vegane Auslobungen, Tierwohl, Kundenerwartung (bessere Umwelt- und Soz. Standards)

1. Inwiefern entspricht die Fokussierung der Leitlinie (wichtige Aspekte) der Realität im Unternehmen A?
2. Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach fehlen?
3. Gibt es Aspekte in der Leitlinie, die aus Ihrer Sicht überflüssig sind?

Diese drei Fragen konnten im Interview wegen fehlender Vorbereitung nicht beantwortet werden. Fragen sind im Nachgang per E-Mail erneut gestellt worden.

Expertin empfindet, dass der Leitfaden etwas zu viel Meinung enthält. Insbesondere kenntlich machen von wem „Soll“ ausgesprochen wird.
Anmerkungen Einleitung der Guideline: Verbraucher erwarten gesunde Lebensmittel von Bio. Teils irreführend in Presse. Bsp. Kekse sind auch in Bio nicht gesund. Fokus auf geringem Einsatz von Zusätzen etc. setzen. Authentizität der Bio-Produkte unterstreichen.
Wichtigste Aspekte der Guideline entsprechen eigentlich auch der Realität im Unternehmen A.
Checkliste: Mitarbeitende haben üblicherweise kein grundlegendes Verständnis für Bio. Expertin schlägt folgenden Satz vor: Relevante MA an Stellen in der Organisation, bei denen es darauf ankommt, haben ein Ihnen entsprechendes Verständnis von Bio. (Ursprung der Bio Produkte ist nicht immer wichtig, wohl aber, dass es sicher Bio ist.)
Äußert spezifische Anmerkungen bzw. Verbesserungsvorschläge zu Punkten aus Checkliste

Interview B

Interview B: Der überzeugte Bio-Visionär
Ist der Meinung, dass die Bio-Richtlinien das Vorgehen in der Verarbeitung eigentlich ziemlich klar vorgeben.
Findet die Reihenfolge der Gliederung logisch.
Experte sieht das Thema Rohstoffe als ganz wichtig an sowie den Punkt, dass GF hinter allem stehen muss.
Darstellungsweise = Übersichtlichkeit ermöglicht schnelles Durcharbeiten, Wesentliches ist abgebildet, „Soll-Anforderungen“ für Neueinsteiger sehr hilfreich, Checkliste = für Personen mit mehr Erfahrung = praktisch.
"Soll-Anforderungen" zu 95 % deckungsgleich mit dem was Unternehmen B macht.
fehlender Aspekt: Aufbau von "Bio-Infrastruktur"
keine überflüssigen Aspekte in Guideline, viele Sachen sind klar auch durch HACCP-Konzept (bspw. Verantwortung der GF) --> teils deckungsgleiche Punkte auch bei konventionellem Betrieb, findet dennoch gut, dass die Punkte in Guideline betont werden.
findet Inhalte logisch verfasst, jedenfalls das was gelesen wurde.
Guideline als Hilfestellung nützlich aber nicht für täglichen Gebrauch. Eher in jährlichen Check eingebettet. Einbettung in Betrachtung von HACCP-Prozess, bei Managementbewertung.
Mehrwert wird insbesondere durch "Soll-Punkte" gesehen.

Steckbrief Herr B
Ansprechpartner für Qualität und Forschung (vgl. Webseite)
seit 35 Jahren in Bio-Branche tätig. Längste Erfahrung von allen Mitarbeitenden.
wird im QM von zwei Kolleginnen unterstützt, da Aufgaben angestiegen.
Hat sich noch nicht bis ins Detail mit neuer EU-Bio-Verordnung beschäftigt, hat es aber noch vor.

Steckbrief Unternehmen B
Vorgängerunternehmen bereits 1983 entstanden. Nach Insolvenz ist 2013 Unternehmen B gegründet worden (von Mitarbeitenden des damaligen Unternehmens weitergeführt). Arbeitet seitdem nach EU-Bio. Herr B hat seit 2007 im Vorgängerunternehmen gearbeitet.
vegane Produktionsbetrieb ("Pflanzenmetzgerei"), bestehend aus zwei Geschäftsführern (GmbH)
Besonderheit: regionaler Bezug der Hauptzutaten

Unternehmen lotet Richtlinie nicht bis zur Grenze aus, sondern bemüht sich darüber hinaus.
Unternehmensleitlinie: partnerschaftlicher Umgang mit Lieferanten
Kommunikation von Bio im Unternehmen findet im eigentlichen Sinne nicht statt, sondern wird als selbstverständlich aufgefasst, da alles in Bio ist und demnach die Einhaltung relativ einfach ist. MA bleibt nichts anderes übrig als sich mit bio zu identifizieren. Die Meisten lernen es auch schätzen.
Herausforderungen: "ständig größer werdende Formalisierung" der Prozesse [30] --> Steigerung der Anforderungen in den letzten 20 Jahren. Konkurrenz ist im veganen Sektor gestiegen.
Parallelproduktion spielt für Unternehmen B keine Rolle.
relevante Aspekte: Rohstoffe, Umweltaspekte (z. B. Thema Verpackung, gleichzeitig eine Herausforderung)
Arbeiten zusammen mit Bioland-Erzeugergemeinschaft.
Erwartungen: gesundheitliche Aspekte werden von Endverbrauchern erwartet (Allergene, Inhaltsstoffe usw.) --> erwartet werden von Verbrauchern gesunde Lebensmittel.

Frage, die im Nachgang nochmal schriftlich durch den GF beantwortet wurde:

Welche spezifischen Erwartungen muss das Unternehmen B im Hinblick auf Bio-Lebensmittel erfüllen?

Erwartungen: Handel und Einzelhandel fordert innovative Produkte. Zutaten: ohne Zucken und wenig Salz von Vorteil, Biomarkt ist preissensibler als vor 2-3 Jahren.

Interview C

Interview C: Der akkurat Engagierte
Checkliste ist laut Experten eine „tolle Hilfe“ für den schnellen Überblick. Aber aus Perspektive eines neuen Unternehmens nicht einfach zu verstehen. → schlägt externe Unterstützung vor
Findet Guideline grundsätzlich gut, da alle Bereiche abgedeckt sind.
Findet Aspekt „Unternehmensphilosophie“ sehr wichtig.
Empfindet die Ansätze in Guideline als hilfreich.
Findet Reihenfolge der Gliederung gut bzw. ist Experten gar nicht so wichtig. Hauptsache alle Punkte werden betrachtet.
Darstellungsweise: gut, da relativ kurz, kompakt geschrieben und verständlich
Veränderungsidee: Genauere Ausführung einzelner Punkte für neue Unternehmen (kein konkretes Bsp. parat)
Veränderungsidee Checkliste: weitere Spalte „mögliche Maßnahmen oder mögliche Wege, um das umzusetzen“ (Hilfestellung für neue Betriebe). Vorschlag: Erweiterung in Zusammenarbeit mit AöL und evtl. ein paar Firmen aus der Bio-Branche
Besonders relevante Themen: Rohstoffe („Dreh- und Angelpunkt“ [C:82]) „Food Fraud“, Lieferanten (Beziehung, Bewertung)
Guideline könnte noch um Beispiele ergänzt werden bzgl. der Rohstoffüberprüfung bei kleinen und mittleren Unternehmen.
Findet auf den ersten Blick keine fehlenden Aspekte in Guideline.
Sieht keine überflüssigen Aspekte in Guideline.
Ist der Überzeugung, dass sich Guideline im Unternehmen als Hilfestellung eignet.
Mehrwert wird durch Aspekte der neuen EU-Bioverordnung gesehen, Mehrwert: Guideline beantwortet folgende Fragen: „Wo stehen wir?“ „Was fehlt uns?“ [C:64]
Vergleicht Inhalte z. T. mit welchen aus dem IFS-Standard und ZNU-Standard
Einordnung Guideline: in Qualitätsmanagement, weil zentrale Stelle.
Kompatibilität? Ja, da z. T. vergleichbar mit IFS und vermutlich auch BRC.

Steckbrief Herr C
Betriebsleiter, zuständig für technische Planung, verantwortlich für Technik, übergeordnete Betriebsorganisation, stellvertretende QM-Leitung und Leitung Nachhaltigkeit und

Umweltmanagement → Schnittstelle zwischen GFs, mittlere Führungsebene und Produktionspersonal
Langjähriger Mitarbeiter (einer der Dienstältesten)
Betont Verwaltungsaufwand von Normen [C:76]

Steckbrief Unternehmen C
„richtig schöner Familienbetrieb“ (zwei Geschäftsführende) mit Bereichs- bzw. Hauptabteilungsleiter kleinerer Betrieb, relativ flache Hierarchie
Verkauf der Waren: national und international
Wachstum des Unternehmens (vor 16 Jahren noch ca. die Hälfte an MA, heute ca. 90)
Enger Kontakt zu Mitarbeitenden: „Prinzip der offenen Türen“
Seit 2000 auch EU-Bio-Fruchtverarbeitung
Leitfaden = EU-Bioverordnung, seit 2003 QM-System implementiert
2005: erste IFS-Zertifizierung
Anspruch: Herstellung sicherer Lebensmittel egal ob bio oder konventionell
System eingeführt für Parallelproduktion/ Haben keine Probleme (mehr) mit Parallelverarbeitung, wichtig: EDV-System und Kennzeichnung von Produkten etc.
Keinen Extra-Leitfaden für die Bio-Verarbeitung vorhanden
Kommunikation von Bio in Unternehmenspolitik verankert. Vorteile werden bei Schulungen und Mitarbeiterversammlungen hervorgehoben. Wichtigkeit Bio sauber und sicher zu produzieren wird jeden Tag gelebt
Ein langfristiges Ziel: Bio-Anteil weiterhin zu erhöhen
Herausforderungen: Mitarbeiterbewusstsein für Bio („Knack- und Angelpunkt“ auch in anderen Bereichen) → verbesserte sich, Verwaltungsaufwand ist gestiegen
Thema Nachhaltigkeit schon lange im Unternehmen implementiert (nach ZNU-Standard zertifiziert) & betrachten seit über 10 Jahren das Thema Umwelt
Verfügen über sehr langjährige Händlerbeziehungen
Rohstoffe eines der schwierigsten Themen, gerade für kleines Unternehmen eine Herausforderung
Thema Rohstoffe ist deshalb so wichtig, da diese am schwierigsten zu kontrollieren sind.
Unternehmen kauft keine Rohstoffe auf Weltmarkt, da intransparent.
Verfügt über eine mit Nachhaltigkeit verknüpfte Lieferantenbewertungsmethode, regelmäßige Überprüfung falscher Zertifikate wird durchgeführt, sehr wichtiges Thema im Unternehmen: keine Verfügbarkeit von Bio-Pektin in ausreichendem Maße
Unternehmen legt Wert auf glaubwürdige Kommunikation
Unternehmen macht keine Lohnverarbeitung
Kunden fordern keine Zertifizierung nach ISO14001 oder 15001 (deshalb auch nicht vorhanden?)
Interessieren sich mittlerweile stärker für soziale Zertifizierungen [C:76] Grund: Forderung aus IFS und ZNU-Standard
Arbeiten sich aktuell in Themen der neuen EU-Bio-Verordnung ein
Erwartung: „Die Erwartung ist [..], dass wir in einer zunehmend globalisierten Welt mehr Transparenz schaffen müssen“ [88] → Glaubwürdigkeit (auch wichtig für bestehend am Markt)
Verkauft Produkte im Bio-Fachhandel, LEH und Großhandel (bspw. auch an Bäckereien) (3 Bereiche + Werksverkauf) → untersch. Marken und Distributionswege

Konkrete Anregungen zur Checkliste, die im Nachgang an Interview festgehalten wurden
Ergänzung: Spalte für Hilfestellungen zur Umsetzung
1.7 Irritation über Erklärung → nicht verständlich genug
2.7 unklar, teils in Generalspezifikation mit aufgenommen
2.3 Umsetzung geht nicht, da es über Händler läuft
4.9 Experte fragt sich, was überhaupt ökologisch sinnvolle Maßnahmen sind (sieht Punkt eher als „Muss“ anstelle von „Soll“ an
5.6 & 5.7 Ja, wie denn?

Interview D

Interview D Der wachstumsorientierte Überzeugungstäter

Findet strukturellen Aufbau der Guideline plausibel.
Findet die Grundstruktur der Checkliste gut.
Veränderungsidee in Gliederung aus Guideline: „Lohnverarbeitung“ („ausgelagerter Prozessschritt“) als Unterpunkt von „Produktion“. Ansonsten wird von „harmonischer Reihenfolge“ gesprochen. [49]
Schätzt Guideline als sehr gutes Instrument zur Einarbeitung eines neuen Mitarbeitenden im QM-Bereich ein, auch schon in derzeitiger Fassung.
Bewertet die Verweisspalte, die beispielhaften Instrumente und Referenzen aus Checkliste positiv.
Findet die Gliederung besonders stimmig im Hinblick auf die Bio-Verarbeitung, die sich in manchen Aspekte von der konventionellen Verarbeitung unterscheidet [54].
Vermisst das Thema „Halbfertigprodukte“ unter dem Aspekt „Kennzeichnung“
Wünscht sich bei „Lagerung und Transport“ ein Instrument über die Kontrollpflichten unterschiedlicher Lagerstätten.
Sieht Ähnlichkeiten in den Erläuterungen der Guideline und dem Vorgehen beim IFS im Unternehmen.
Besonders relevante Themen: „Rohstoff“ (Lieferantenbewertung, Überprüfung der Lieferanten)
Sieht die thematische Fokussierung der Guideline als Deckungsgleich mit eigenem Betrieb an
Würde die Gliederungspunkte „Produktion/Verarbeitung“ und „Umwelt- und Sozialstandards“ hervorheben („highlighten“)
Betont Wichtigkeit der Guideline im Hinblick auf eine „schonende Verarbeitung“. Vorschlag: Checkliste zu dieser Thematik (unter „Soll“)
Sieht keine überflüssigen Punkte in Guideline. [85]
Findet die Inhalte verständlich, zumindest das was gelesen wurde.
Nimmt sich die Verwendung der Guideline als Hilfestellung im Unternehmen fest vor.
Nutzen: Gesprächsgrundlage und Hilfestellung für neuen Mitarbeitenden, der nicht aus Bio-Branche kommt, weiterer Nutzen: Aspekte der neuen EU-Bio-Verordnung, Vorschlag: „highlighten“ neuer Aspekte
eigener Mehrwert: alle wichtigen Aspekte werden thematisiert. → „ich muss mir nichts zusammensuchen“ [97], Verweise auf Rechtstext sind gut sowie Referenzen, Erfahrungen etc. → „echter Mehrwert“ [97]
Kompatibilität wird als schwierig angesehen → etwas anderer Aufbau wie QS-System aber genannte Aspekte auch in IFS, BRC, EMAS zum Teil zu finden → hält leicht abweichende Gliederung allerdings für sinnvoll, da Bio im Fokus! (2 Mal erwähnt!)
Würde Guideline dem QM-Mitarbeiter, dem Werksleiter und dem Einkäufer aushändigen. QM-Mitarbeiter soll die Guideline mit Blick auf mögliche Schulungen betrachten.

Steckbrief Herr D
Ist Geschäftsführer des Unternehmens (zweiter GF ist GF des Mutterunternehmens und nicht operativ im Einsatz)
Insbesondere verantwortlich für Verkauf, Mitarbeitende und Qualitätswesen (für Produktion → Werksleiter, ansonsten kaufmännische Leitung)
Sorgt für Umsatz im Vertrieb und effiziente sichere Prozesse
Hat bereits für andere Unternehmen den Betrieb mitgeplant (Erfahrung)
Benötigt keine zusätzlichen Hilfestellungen, wie Praxisleitfäden etc. für Umsetzung von EU-Bio, da erfahren und viele Mitarbeitende z. T. auf Führungsebene ebenso (sind aus altem Unternehmen)
Gelernter Qualitätssicherer [21]
Hält eigentlich nichts von Mischbetrieben
Hat 20 Jahre bei Bio-Supermarkt gearbeitet
Scheitert teils noch an eigenen Erwartungen im Hinblick auf permanente Verbesserungsprozesse im Unternehmen [45]
Geht davon aus, dass mittlerweile alle Unternehmen im Handel IFS oder EMAS zertifiziert sind.
Spricht von heterogenen Prozessen in der Lebensmittelverarbeitung [66]
Setzt vor allem auf Vertrauen durch langjährige Beziehungen oder durch Image (relevante Marktplayer, AöL Mitglieder) im Hinblick auf die Lieferantenauswahl.
Möchte die Überprüfung der Lieferanten optimieren. Auch im Hinblick auf Soziale-, Qualitäts- und Umweltaspekte.
Bewertet die Umsetzung von Umweltstandards als wichtiger im Vergleich zu Sozialstandards.
Sieht Bio-Branche mittlerweile als „riesen Business“. → Herausforderung

Versteht unter einer schonenden Verarbeitung eine „Minimalinvasive Behandlung“ → Verzicht auf Verarbeitungshilfen, Zusätze etc. → ist sich unsicher, ob die EU-Verordnung das überhaupt fordert (war nicht Gegenstand des ursprünglichen Biogedankens, laut Experte → technische Hilfsstoffe)
Ist der Meinung, dass Bio-Lebensmittel nur bei Verzicht auf „überflüssiges“ „besser“ sind.
Hat den Revisionsprozess der Guideline relativ intensiv mitgemacht → ist Mitglied im AöL-Vorstand & im E-Vorstand von BÖLW. Ist der Ansicht, dass sich generell weniger ändert als erwartet wird. Hatte noch keine Zeit sich mit dem was noch veröffentlicht wird, intensiv zu beschäftigen.
Schätzt die AöL sehr. Vertraut auf Know-How der AöL in Bezug auf rechtliche Aspekte.
Erwartung: Bio sollte auf Führungsebene als etwas Sinnstiftendes und nicht als Marktdifferenzierung betrachtet werden.
Wünscht sich eine Reduktionsstrategie von erlaubten Zusatzstoffen sowie von übertriebener Sicherheit (zweiter eher gesellschaftspolitischer Aspekt) → „[...] Übertreibung eng uns völlig ein“

Steckbrief Unternehmen D
Junges Unternehmen, verfügt über flache Strukturen
ungefähr 100 Mitarbeitende
Haben noch einen zu hohen Anteil an Leiharbeitern (ca. 20) → Übergangslösung, da schwierig gute MA für Produktion zu finden
Besitzt eigene Handwerksmühle (als eigene Gesellschaft geführt)
Struktur/Abteilungen: Qualitätssicherung, Finanzverwaltung, IT, Vertriebsinnendienst (mit Leitung), Verkäufer, Produktion (Werksleitung + stellv. + Teamleiter + Technikteam), Buchhaltung/Personal/Controlling (kaufmännische Leitung)
Schichtbetrieb (4 Schichten, 24 h, 3 Wochen am Stück, danach 3-5 Tage Pause für Reinigung/Instandhaltung) → volle Auslastung der Anlagen/Maschinen
stark technisiertes Unternehmen („die größte Kunst ist die [Anlagen] immer am Laufen zu haben“) [9]
Stellt Produkte für Bio-Fachhandel und LEH her.
Ein Ziel: „Bio verfügbar für alle“
Stellen mittlerweile auch Verbandsware her.
Praxisleitfaden: Orientierung an QM-Handbuch
IFS-zertifiziert, EMAS steht nächstes Jahr an.
Abfall- und Energievermeidung ist bereits Thema
Anweisungen, Schulungen, Vorgaben zu Bio = vorhanden
Eigentlich reiner Bio-Betrieb, produziert allerdings aktuell noch drei konventionelle Produkte für Mutterunternehmen [17]
Unternehmensinterne Kommunikation zum Thema Bio: Schulungen zu Bio und Verordnung durch QM, regelmäßiger Austausch mit Kontrollstelle, angestrebt ist engere Zusammenarbeit mit AöL
Herausforderung: Rohstoffe (Qualität, Preis)
Stellten Produkte her, die optisch identisch zu konventionellen Produkten sind → Kundenerwartung
Verfügen über besonderes schonendes Verarbeitungsverfahren → benötigt Rohstoffe in „Spitzenqualität“ [27]
Haben mind. Einjahresverträge mit Lieferanten und beziehen keine Rohstoffe vom Weltmarkt
Ausgelagerter Prozessschritt = Verpackung (wird von Mutterunternehmen hergestellt)
Umwelt- und Sozialstandards sind noch ausbaufähig, laut GF.
Hebt mehrmals hervor, dass einige Hürden insgesamt für Mittelständler zu meistern sind.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen verwendet habe. Die eingereichte Arbeit habe ich in gleicher oder ähnlicher Form noch keinem anderen Prüfungsausschuss vorgelegt.

Frankfurt am Main, Unterschrift