



Roland Berger
Strategy Consultants

GfK

Consumers' Choice '09

Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie
Corporate responsibility in the food industry



Eine Publikation anlässlich der Anuga 2009
A publication on the occasion of Anuga 2009



Roland Berger
Strategy Consultants

GfK

Consumers' Choice '09

Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie
Corporate responsibility in the food industry



Eine Publikation anlässlich der Anuga 2009
A publication on the occasion of Anuga 2009

Impressum

Imprint

Herausgeber / *Publisher*: GfK Panel Services Deutschland, Roland Berger Strategy Consultants GmbH
und Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V., BVE
Redaktion + Gestaltung / *Editing + Design*: Sommer Consulting, München
Übersetzung / *Translation*: TransForm Gesellschaft für Sprachen- und Mediendienste mbH, Köln
Druck / *Printing*: Eugen Seubert GmbH, Nürnberg

Einige Fotos mit freundlicher Unterstützung von /
Some photos provided courtesy of
StockFood – Die Food-Bildagentur, www.stockfood.com



3. Ausgabe, Oktober 2009 / *Third issue, October 2009*
© 2009 by GfK Panel Services Deutschland, Roland Berger Strategy Consultants GmbH
und Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V., BVE
Alle Rechte vorbehalten / *All rights reserved*

JÜRGEN ABRAHAM

| | |
|--|---|
| Corporate Responsibility – Überlebensstrategie in der Krise | 5 |
| <i>CR – a survival strategy in the economic crisis</i> | |

PETER GROTHUES

| | |
|-----------------------|---|
| Grußwort | 8 |
| <i>Welcome</i> | |

REGINA SCHMIDT

| | |
|---|----|
| CR aus Konsumentensicht | 9 |
| <i>CR from the consumers' point of view</i> | |
| ▶ <i>Typen mit hohem Anspruch / CR types with high expectations</i> | 12 |
| ▶ <i>Die fünf CR-Typen im Vergleich / The five CR types in comparison</i> | 19 |

THOMAS BACHL

| | |
|--|----|
| Jeder Typ kauft anders ein | 25 |
| <i>Every CR type buys differently</i> | |
| ▶ <i>Produkt- und Einkaufsstättenpräferenzen / Preferences for products and shops...</i> | 32 |

DIETMAR PECH-LOPATTA

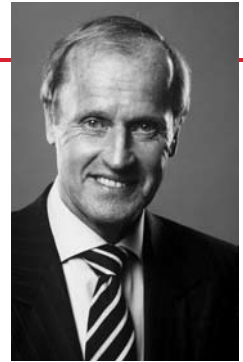
| | |
|---|----|
| Erfolgreiche CR-Strategien | 41 |
| <i>Successful CR strategies</i> | |

ANDREAS W. BAUER

| | |
|---|----|
| Corporate Responsibility morgen | 49 |
| <i>Corporate responsibility tomorrow</i> | |
| ▶ <i>Chancen für die FMCG-Industrie / Opportunities for FMCG industry</i> | 67 |

| | |
|------------------------------------|----|
| Unternehmensportraits | 72 |
| <i>Company portraits</i> | |





Jürgen Abraham

Vorsitzender
Bundesvereinigung
der Deutschen
Ernährungsindustrie

Chairman
Federation of
German Food and
Drink Industries

Corporate Responsibility – Überlebensstrategie in der Krise

CR – a survival strategy in the economic crisis

Consumers' Choice 2009 setzt sich in seiner dritten Ausgabe mit „Corporate Responsibility“ als langfristiger Unternehmensstrategie auseinander, die die Verantwortung von Unternehmen für unsere Gesellschaft annimmt und die konsequente Umsetzung im betrieblichen Alltag anstrebt. Den Dreiklang von wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit zu erreichen, ist eine komplexe Aufgabe für die Unternehmen.

Die Ernährungsindustrie ist für die Herstellung ihrer qualitativ hochwertigen Lebensmittel auf eine dauerhaft intakte Umwelt angewiesen. Ressourcenschonende, energieoptimierte und emissionsarme Produktionsprozesse sind Pflicht für die Unternehmen. Nachhaltiges Wirtschaften ist angesichts langfristig steigender Rohstoff- und Energiepreise aber auch eine Frage der betriebswirtschaftlichen Vernunft, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

The third issue of Consumers' Choice 2009 discusses corporate responsibility as a long-term business strategy. Here, companies act as socially responsible "citizens" and consistently integrate this sense of responsibility into their daily business operations. However, achieving the triple target of economic competitiveness, environmental responsibility and social justice is a complex challenge.

In order to provide high-quality food products, the food industry is dependent on a sustainably intact environment. Companies have a duty to use production processes that save resources, optimise energy use and produce only low levels of emissions. But given that raw material and energy prices will increase in the long run, sustainable operations also make good business sense and help to keep a company competitive.

Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit erfordert den verantwortungsbewussten Umgang mit Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden – letztlich allen, die an der Wertschöpfungskette für Lebensmittel beteiligt sind.

Eine langfristig ausgerichtete Unternehmensführung respektiert die immer deutlicher artikulierten Wünsche der Verbraucher nach Einhaltung ethischer Grundsätze, ökologischer und sozialer Standards und wird damit auch wirtschaftlich erfolgreich sein. In dieser Überzeugung handeln traditionsreiche Familienunternehmen und erfolgreiche Weltkonzerne der Ernährungsindustrie seit vielen Jahren. Zahlreiche Beispiele ihres Engagements sind für unsere Homepage www.bve-online.de/politik/csr zusammengetragen worden.

Für die Entwicklung der individuellen, unternehmenseigenen CR-Strategie ist es entscheidend, genaue Kenntnisse darüber zu erhalten, welche Aspekte von Nachhaltigkeit für die Kunden von Bedeutung sind. Ist es für den Einen der fair gehandelte Kakao und die ökologische Verpackungswahl, so mag es für den Anderen der Einsatz biologisch erzeugter Rohstoffe oder das soziale Engagement des Unternehmens in der eigenen Nachbarschaft sein. CR hat viele Ausprägungen, und deshalb müssen die Unternehmen ihr Engagement an die Erwartungen ihrer Kunden anpassen. Nur wenn beide Profile zueinander passen, wird es gelingen, mit Nachhal-

The social dimension of sustainability obliges a company to deal responsibly with its suppliers, employees and customers — in other words, ultimately with everyone who is involved in the food industry's value chain.

Long-term corporate management respects consumers' ever more clearly expressed desire for compliance with ethical principles as well as environmental and social standards. This attitude will also contribute to companies' business success. Family-owned companies of long standing as well as successful global corporations in the food sector have been acting on this conviction for many years. Numerous examples of this kind of corporate involvement have been compiled for our website on sustainability at www.bve-online.de/politik/csr.

For companies aiming to develop their own individual CR strategy, it is crucial to gather precise information about the aspects of sustainability that their customers consider important. One customer may insist on fair-trade cocoa and a choice of environmentally responsible packaging, whereas another might want the use of organically produced raw materials or a company to be socially active in its own neighbourhood. CR has many different aspects, and that's why companies have to adjust their involvement in line with their customers' expectations. Only if the two profiles match can a company successfully combine sustainability with business success.

tigkeit auch wirtschaftlichen Erfolg zu verbinden.

Consumers' Choice 2009 zeigt den Unternehmen Ansätze auf, unter welchen Bedingungen die insgesamt positiven Einstellungen der Konsumenten zu CR sich auch in tatsächlichem Kaufverhalten ausdrücken. Die Wirtschaftskrise hat das Verlangen der Menschen nach ethischer Unternehmensführung deutlich gesteigert. Auch die Ernährungsindustrie ist gefordert, sich noch stärker als bisher auf diese Wünsche einzustellen und damit die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in ihre Produkte zu stärken.

Mit den Daten von 20.000 deutschen Haushalten haben GfK und Roland Berger Strategy Consultants Käuferprofile analysiert und strategische Marketingansätze entwickelt, die der Ernährungsindustrie ein wichtiges Analyseinstrument an die Hand geben. Wir bedanken uns für dieses Engagement – die Anuga 2009 wird Handel und Industrie die Chance bieten, sich über neue CR-Konzepte auszutauschen.

Consumers' Choice 2009 shows companies different approaches and reveals under which conditions consumers' generally positive attitudes toward CR are expressed in their actual buying behaviour. The economic crisis has significantly increased people's demand for ethical business management. The food industry as well is being challenged to take these wishes on board more than it has done in the past, and thus to strengthen customers' trust and the credibility of its products.

GfK and Roland Berger Strategy Consultants have gathered and analysed data on 20,000 German households and used it to develop strategic marketing approaches that provide the food industry with an important analytic tool. We are grateful to them for their involvement. Thanks to their work, Anuga 2009 will offer the trade and the industry an opportunity to discuss new concepts of CR.



Peter Grothues

Geschäftsbereichsleiter
Ernährung der
Koelnmesse GmbH

*Vice President Food of
Koelnmesse GmbH*

Verantwortung übernehmen, Verpflichtungen eingehen – gegenüber dem eigenen Unternehmen, den Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden, gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft – dies sind Bausteine, auf denen der Begriff „Corporate Responsibility“ gründet. Im Rahmen der Anuga 2009, der weltweit wichtigsten Plattform für Informationstransfer in der Ernährungswirtschaft, wird das Thema auf breiter Basis diskutiert.

Angefangen beim diesjährigen „Anuga Executive Summit“, auf dem hochkarätige Referenten aus Industrie und Handel das Thema „Corporate Social Responsibility“ darstellen, bis hin zur vorliegende Studie zieht sich der Leitgedanke der Verantwortung und Verantwortlichkeit wie ein roter Faden durch die Anuga 2009.

Die Studie „Consumers’ Choice 2009“, die von der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) veranlasst und von GfK Panel Services und Roland Berger Strategy Consultants realisiert wurde, wird nicht nur einen wichtigen Anteil an der Diskussion um CR-Konzepte haben, sondern auch vielfach neue Initiativen begründen und Projekte anstoßen.

Wir danken den Initiatoren und unseren Partnern für diesen wegweisenden Beitrag und freuen uns auf einen regen und spannenden Dialog mit der Branche und mit den Medien.

Taking on responsibility and living up to one’s obligations toward one’s own company, employees, suppliers and customers as well as toward society and the environment — these are the elements on which the concept of corporate responsibility (CR) is based. At Anuga 2009, the most important global platform for the transfer of information in the food sector, this topic will be discussed on a broad basis.

This key principle of responsibility and accountability will be a unifying theme at Anuga 2009, stretching all the way from this year’s Anuga Executive Summit, where high-powered speakers from industry and the trade will discuss the topic of corporate responsibility, to the present study.

The study “Consumers’ Choice 2009”, which was commissioned by the Federation of German Food and Drink Industries (BVE) and conducted by GfK Panel Services and Roland Berger Strategy Consultants, will not only make an important contribution to the discussion of CR concepts but also serve as the foundation of many new initiatives and inspire new projects.

We would like to thank the initiators and our partners for this pioneering work, and we look forward to a lively and stimulating dialogue with the sector and the media.



Regina Schmidt

Partner, Roland Berger
Strategy Consultants

„Begriffe aus dem CR-Universum gehören heute zum Überzeugungs- und Forderungskatalog einer Vielzahl von Konsumenten – bewusst oder unbewusst.“

“Consciously or unconsciously, many consumers today have a catalogue of convictions and demands that includes terms from the CR universe.”

CR aus Konsumentensicht

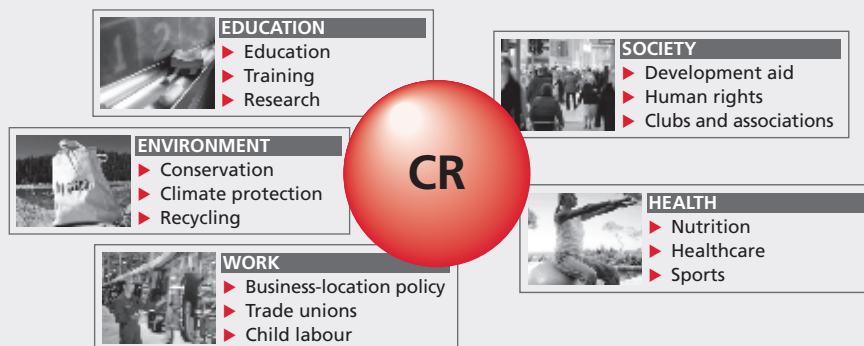
CR from the consumers' point of view

Das Thema Corporate Responsibility (CR) hat auf breiter Front Einzug in Industrie und Handel gehalten. Derzeit jedoch stellen viele Industrie- und Handelsunternehmen ihre Aktivitäten – CR eingeschlossen – unter Krisengesichtspunkten auf den Prüfstand. Daher stellt sich die Frage: Will der Konsument CR wirklich? Welche Einstellungen sind damit verbunden? Und vor allem: Beeinflussen diese Einstellungen das Kaufverhalten der Verbraucher, und wenn ja: wie genau?

CR issues are now being addressed by trade and industry on a broad basis. However, many manufacturing and trading firms are currently taking a close look at their activities (including those related to CR) to determine their usefulness in a time of economic crisis. The question this raises is: Do consumers actually want customers to practise CR? What are consumers' attitudes toward CR? And above all: Do these attitudes influence consumers' purchasing behaviours — and if so, how?

The dimensions of CR

Corporate responsibility — a holistic view (exemplary aspects)



Verknüpfung von Einstellungen und Kaufverhalten

GfK Panel Services Deutschland und Roland Berger Strategy Consultants haben in Deutschland eine umfassende Studie zum Thema Corporate Responsibility durchgeführt. Hierfür wurden nicht nur die Einstellungen der Konsumenten abgefragt, sondern diese Einstellungen auch mit dem tatsächlichen Kaufverhalten abgeglichen.

Die Untersuchung basiert auf jeweils 20.000 Haushalten der beiden großen GfK-Haushaltspanels Consumer*Scan (FMCG = Güter des täglichen Bedarfs) und Consumer*Scope (Gebrauchsgüter, Dienstleistungen). Corporate Responsibility wurde dabei ganzheitlich in den Dimensionen Bildung, Umwelt, Gesundheit, Arbeit und Gesellschaft betrachtet (s. Abb. auf Seite 9).

Um die Einstellungen der Konsumenten zum Thema CR ganzheitlich zu erfassen, wurde der **CR-Profiler** entwickelt. Dieses Instrument beruht auf empirischen Studien und bildet das Spektrum aller relevanten CR-Themen aus Sicht der Konsumenten ab (siehe Abb. rechts). Hierbei handelt es sich um verschiedene Themengebiete, die von Konsumenten mit dem Thema Corporate Responsibility assoziiert werden. Sie sind äußerst vielfältig und reichen von bewusster Ernährung über Klimaschutz bis hin zum Schutz von Menschenrechten.

Linking attitudes to consumer behaviour

GfK Panel Services Deutschland and Roland Berger Strategy Consultants have conducted a comprehensive survey of corporate responsibility in Germany. In the process, they not only questioned consumers about their attitudes but also compared these attitudes with the consumers' actual buying behaviour.

*The survey encompassed 20,000 households for each of the two large GfK household panels Consumer*Scan (FMCG = fast-moving consumer goods) and Consumer*Scope (durable goods, services). It extensively analysed the issue of corporate responsibility in the areas of education, environment, health, work and society.*

*In order to obtain a comprehensive overview of consumers' attitudes toward CR, the organizers developed a tool known as the **CR profiler**, which is based on empirical studies and depicts the entire spectrum of relevant CR issues from the consumers' point of view (see the illustration on the right). On the basis of a special segmentation system, the CR profiler can determine the CR profile of individuals or groups. It can, for example, depict the profiles of people who buy a specific brand or of customers who frequent a particular sales outlet. The red areas depict the CR issues with above-average agreement, while the grey ones depict CR issues with below-average agreement.*

CR-Profiler

Für den CR-Profiler wurden 62 Statements abgefragt und zu CR-Themen verdichtet. Diese wurden in einem Koordinatensystem platziert. Die obere Hälfte umfasst CR-Themen, die eher ich-bezogen sind bzw. das persönliche Wohlbefinden betreffen, die untere Hälfte Themen, die sich auf das Allgemeinwohl bzw. das Wohlbefinden Dritter beziehen. Die Längsachse teilt beide Themenfelder in einen eher Kopf-gesteuerten, rationalen Bereich und in einen Bereich, der überwiegend emotional besetzt ist.

Auf Basis spezieller Segmentationen kann mittels CR-Profiler das CR-Profil von Personen und -gruppen dargestellt werden, z.B. der Käufer einer Marke bzw. Kunden einer Einkaufsstätte. Die roten Bereiche kennzeichnen dabei CR-Themen mit überdurchschnittlicher, graue Bereiche CR-Themen mit unterdurchschnittlicher Zustimmung. Weiß steht für Einstellungen, die sich mit dem Durchschnitt der Gesamtstichprobe decken.

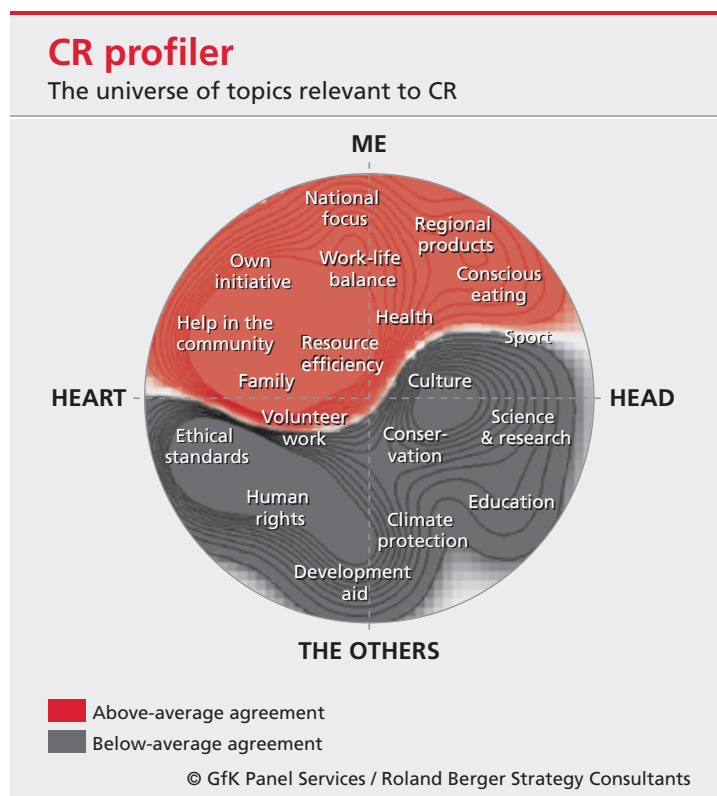
Im Rahmen der Studie wurden fünf Konsumententypen identifiziert (s. Abb. auf Seite 12), die sich hinsichtlich ihrer CR-Einstellungen und -Anforderungen erkennbar unterscheiden: Einige Typen, z.B. „Verantwortungsbewusste Engagierte“ oder „Kritisch Konsumierende“, fühlen sich eher durch klassische CR-Themen wie Umwelt, Ethik und Menschenrechte angesprochen. Andere wie der „Ich-zentrierte Genießer“ oder der „Eigenverantwortliche Familienmensch“ interessieren sich mehr für Ernährung und Gesundheit.

In dieser Broschüre werden die fünf CR-Typen zunächst im Überblick, dann in ihren je spezifischen Einstellungen, ihrem Ernährungs- und Kaufverhalten beschrieben. Anschließend werden CR-Strategien von beispielhaften Unternehmen daraufhin untersucht, inwieweit sie sich mit den CR-Anforderungen ihrer Konsumenten decken. Abschließend werden die künftige Bedeutung von Corporate Responsibility sowie die sich wandelnden Anforderungen und Aufgaben für Unternehmen der Ernährungsindustrie diskutiert.

Five consumer types were defined for the study (see the illustration on page 12), with the types differing noticeably with regard to their CR attitudes and demands. This brochure first provides an overview of the five CR types, followed by descriptions of their specific attitudes, eating habits and buying behaviour. In a subsequent section we will examine examples of specific company CR strategies and investigate to what extent they match their customers' CR demands. The brochure will close with a discussion of the future importance of CR and of the changing demands and challenges companies in the food industry will face.

CR profiler

The CR profiler is based on a survey consisting of 62 statements that were condensed to a number of CR topics. The upper half of the graph contains CR topics that are primarily ego-related or affect one's own personal well-being, while the lower half features topics that affect public welfare or the well-being of third parties. The vertical axis splits the two fields into an area that is more rational and an area in which emotions play a greater role.



Typen mit hohem Anspruch



CR types with high expectations

Menschen interessieren sich für die unterschiedlichsten Dinge. Die einen sind eher Sportler, die anderen Genießer. Es gibt die Umtriebigen, die es hinaus ins Leben und in die Welt zieht, und die Heimatverbundenen, die nicht einmal zehn Pferde aus ihrem gewohnten Umfeld reißen. Während sich die einen eher im engeren Umkreis engagieren, haben andere mehr das große Ganze im Auge. Man könnte die Aufzählung beliebig fortsetzen oder aber auch mit einem rheinischen Bonmot auf den Punkt bringen: ‚Jeder Jeck ist anders‘!

People are interested in all kinds of things. While some are more sporty, others are connoisseurs. There are go-getters who are drawn to an active life and who wish to see the world, as well as homebodies whom nothing can tear away from their familiar surroundings. Whereas some people are primarily active in their immediate surroundings, others have a wider view. Other examples could easily be added to this list, which just goes to show that no two people are the same.

The five CR consumer types

Proportion of the total population (Germany), 2009

| Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers |
|---|---|---|--|---|
| 21.2% | 19.9% | 18.2% | 19.5% | 21.2% |
|  |  |  |  |  |
| "I think the government and companies should support culture, sports and health." | "It's important to me to help those closest to me." | "Taking new approaches to demonstrate CR is important to me." | "I want to know if companies violate ethical standards." | "I do my bit for people and the environment." |

Zwar hat jeder Einzelne eine individuelle Vorstellung von Corporate Responsibility insgesamt und ebenso unterschiedliche Einstellungen zu einzelnen CR-Themen, dennoch lassen sich über die Gesamtbevölkerung in Deutschland hinweg fünf Typen unterscheiden, die in sich jeweils ähnliche Vorstellungen zum Thema CR haben.

Dies können zum Beispiel ethische Grundsätze sein, die man überproportional bei den „Verantwortungsbewussten Engagierten“ und bei den „Kritisch Konsumierenden“ findet, oder aber die Fokussierung auf den engeren Kosmos der eigenen Familie („Eigenverantwortliche Familienmensen“).

Die fünf Typen grenzen sich trennscharf voneinander ab. Allerdings haben die Engagierten mehr Gemeinsamkeiten mit den Kritischen als beispielsweise mit den Familienmensen und den Machern. Alle fünf Gruppen sind in etwa gleich groß; jeder Typ umfasst etwa ein Fünftel der Gesamtbevölkerung Deutschlands.

Im Folgenden werden die fünf Typen mit ihren charakteristischen Eigenheiten kurz vorgestellt und anschließend mit Bezug auf zentrale Betätigungsfelder – Ernährung, Haushalt etc. – miteinander verglichen.

Although everyone has his or her own conceptions of corporate responsibility in general and different attitudes toward the individual CR issues, Germany's population can be divided into five basic types, with the members of each group having similar ideas concerning CR.

Examples include ethical principles (especially important for “dedicated volunteers” and “critical consumers”) and a focus on the small world of one's own family (“self-responsible family people”).

The five types of consumers are very sharply delimited from one another. However, the “dedicated volunteers” have more in common with the “critical consumers” than with the “self-responsible family people” and the “believers in hard work and progress”, for example. The five groups of consumers are about equally common in Germany, each accounting for roughly one fifth of the total population.

The five types and their characteristic attributes are briefly described below, then compared with one another with regard to key topics such as nutrition and the household.

Ich-zentrierte Genießer

Wenn dieser Typ nach seinen Assoziationen im Zusammenhang mit „Corporate Responsibility“ gefragt wird, dann denkt er dabei vor allem an „Responsibility“ für das Individuum – und wohl auch für sich selbst. Wellness und Gesundheit, Bewegung und Sport, aber auch Geist und Kultur sind ihm wichtig. Hinzu kommt ein hohes Interesse an gesunder Ernährung, möglichst mit Produkten aus heimischer Produktion.

Die Ich-zentrierten sorgen sich naturgemäß weniger um andere. Für die, ob Nachbarschaft oder ferne Welt, ist in ihren Augen der Staat zuständig.

Traditional self-centrics

When asked what he or she associates with CR, this consumer type primarily thinks of companies' responsibility toward individuals — and especially toward him- or herself. Issues that are of importance to this consumer type are health & wellness, sport & exercise, and art & culture. In addition, people of this consumer type are very much interested in eating healthy food, which should be produced locally if at all possible. Obviously, the "traditional self-centrics" are less concerned about other people. They think the government should take care of these people, regardless of whether they live in the neighbourhood or far away.

CR profile: Traditional self-centrics

Great importance attached to personal well-being



Agreement: ■ above average

■ below average



Proportion of the total population

21.2%

- ▶ Belief in state/company support, low social commitment
- ▶ Greatly interested in topics affecting themselves, e.g. nutrition, work-life balance and culture
- ▶ "Cerebral" types — education and science as sources of progress

Eigenverantwortliche Familienmenschen

Zuerst kommt die Familie – das ist der oberste und unverrückbare Grundsatz des eigenverantwortlichen Familienmenschen. In diesem engeren Kosmos tut er alles, damit es der Familie gut geht. Dazu gehört eine gesunde Ernährung, aber auch der Schutz der natürlichen Ressourcen, denn das ist schließlich die Zukunft der Kinder. Der Familienmensch ist von Natur aus ein soziales Wesen, das zu Freunden und Verwandten, zu Bekannten und Nachbarn in engem Kontakt steht. Was „draußen in der Welt“ passiert, lässt ihn nicht kalt, aber man kann sich schließlich nicht um alles kümmern.

Self-responsible family people

“Family first” is the top unwavering principle of the “self-responsible family people”. Within these confines, this type does everything to ensure that the family is well off. This includes providing healthy food as well as conserving natural resources, on which the future of the children depends. Family-oriented people are socially minded by nature, which is why they keep in close touch with relatives, friends, neighbours and acquaintances. Although consumers of this type are not unaffected by events in the world at large, they will not concern themselves with everything that happens.

CR profile: Self-responsible family people

A committed life in a personal universe



Agreement: ■ above average

■ below average



Proportion of the total population

19.9%

- ▶ A committed life in a personal universe with family and friends — high degree of personal responsibility
- ▶ High awareness of nutritional and health issues
- ▶ Below-average interest in “global” topics

Fortschrittliche Macher

Der Typus des fortschrittlichen Machers legt großen Wert auf Erfüllung im Beruf. Er ist engagiert, in allem, was er tut, und er packt zu, wenn jemand aus der Nachbarschaft ihn braucht. Verantwortung auf andere zu schieben, hält er für feige und unmoralisch.

Diese rigiden Maßstäbe legt er auch an andere an. Von den Unternehmen erwartet er, dass sie sich ihrer Verantwortung für die Gesellschaft stellen. Dabei ist ihm ein Engagement im näheren Umfeld wichtiger als der Einsatz für Menschenrechte oder Lebensbedingungen in fernen Ländern.

Believers in hard work and progress

“Believers in hard work and progress” are very much focused on finding fulfilment in their careers. They are very dedicated in everything they do, and they actively help out if someone in their neighbourhood needs assistance. Consumers of this type think it cowardly and immoral to shift responsibility to someone else. They also demand that others live up to these rigid standards, which is why they expect companies to bear their share of responsibility for society. However, they are more concerned with their immediate surroundings than with human rights or living conditions in far-off countries.

CR profile: Believers in hard work and progress

Competent, committed and active for others



Agreement: ■ above average

■ below average



Proportion of the total population

18.2%

- ▶ Above-average social commitment
- ▶ Focus of commitment on topics within the personal social sphere (e.g. politics, science, education)
- ▶ Responsible consumption

Kritisch Konsumierende

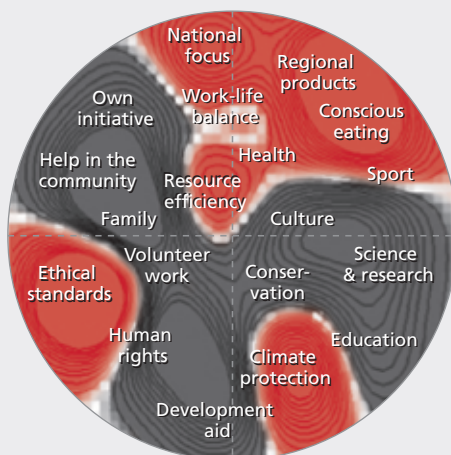
Bei anderen geht die Liebe durch den Magen, bei den kritisch Konsumierenden geht der Genuss durch den Kopf. Dieser Typus ist auf seine Ernährung geradezu fixiert. Natürlich soll es schmecken, aber genauso wichtig ist, wo die Produkte herkommen, dass sie im Einklang mit der Natur produziert wurden. Das geht auf Dauer natürlich nur gut, wenn man bereits heute die natürlichen Ressourcen schützt und die Klimakiller bekämpft. Das erwarten sie auch von anderen. Für ihre ethischen Überzeugungen würden die Kritischen zur Not auch Unternehmen boykottieren.

Critical consumers

Whereas for some people the way to their heart is through their stomach, for "critical consumers" it's through their head. Although they obviously want food to be tasty, it's also important to them to know where the products come from and that they were produced in harmony with nature. Over the long run, this is only possible if natural resources are conserved and greenhouse gases are combated. "Critical consumers" also expect others to behave this way. They are even willing to boycott companies, if necessary, in defence of their ethical convictions.

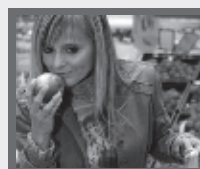
CR profile: Critical consumers

Ethical principles affect consumption



Agreement: ■ above average

■ below average



Proportion of the total population

19.5%

- ▶ Critical consumption, readiness to boycott companies that offend against ethical standards
- ▶ Resource-efficient behaviour
- ▶ Regional products, domestic production

Verantwortungsbewusste Engagierte

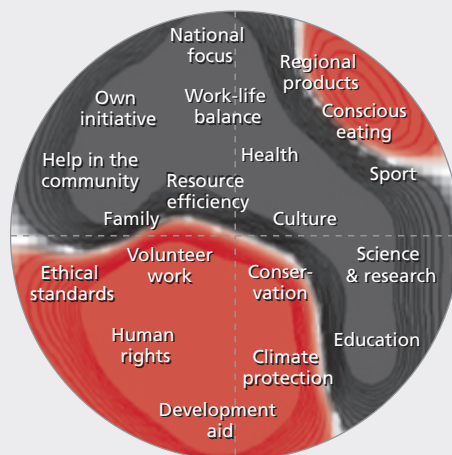
Wer die Welt retten will, muss etwas dafür tun. Dieser Überzeugung ist der Verantwortungsbewusste Engagierte, und er setzt sich daher mit großer Freude für soziale Interessen ein. Keinem anderen Typus liegt das Wohl der Welt als Ganzes so am Herzen. Deshalb engagiert er sich mit all seiner Kraft und Energie für Menschenrechte, Entwicklungshilfe, Klima- und Naturschutz. Dabei bleibt dann nicht so viel Zeit und Kraft für Dinge übrig, die ihn persönlich betreffen, beispielsweise für Sport und Kultur.

Dedicated volunteers

“Dedicated volunteers” are convinced that people who wish to save the world have to do something about it, which is why they enthusiastically promote social causes. No other type of consumer is as concerned about the fate of the world as a whole. That’s why they are extremely dedicated to their fight against global warming and for human rights, development aid and environmental protection. As a result, they have little time and energy left for things that affect them personally, such as sport and culture.

CR profile: Dedicated volunteers

Active for others



Agreement: ■ above average

■ below average



Proportion of the total population

21.2%

- ▶ Responsible consumption, active supporter of human rights and development aid
- ▶ Supports nature conservation and climate protection
- ▶ Above-average social commitment

Die fünf CR-Typen im Vergleich

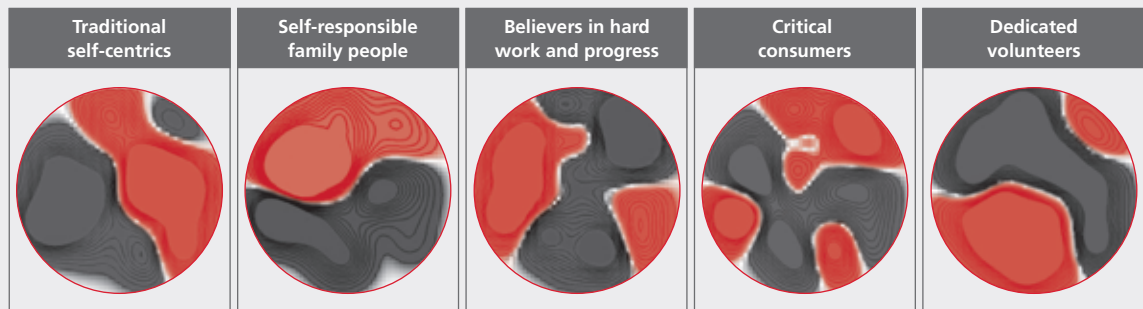
The five CR types in comparison

Die fünf Konsumententypen bilden im Hinblick auf das CR-Universum jeder für sich sozusagen eine eigene Galaxie. So haben beispielsweise die Engagierten und die Genießer nahezu diametral entgegengesetzte Vorstellungen von CR, während Engagierte und Kritische in vielerlei Hinsicht übereinstimmen. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob sich diese „typischen“ CR-Auffassungen auch in den Alltagsvorstellungen wiederfinden.

Within the CR universe, each of the five consumer types forms, as it were, its own galaxy. "Dedicated volunteers" and "traditional self-centrics", for example, have almost diametrically opposed conceptions of CR, whereas "dedicated volunteers" and "critical consumers" have much in common. In the following section we will investigate whether these "typical" CR conceptions are also reflected in the consumers' everyday attitudes.

The five consumer types and the CR profiles in comparison

Internally homogeneous but very sharply delimited from one another



Agreement: ■ above average ■ below average

Was die Einstellungen zu **Einkauf und Ernährung** betrifft, sind die Unterschiede zwischen den Kritisch Konsumierenden und den Fortschrittlichen Machern am größten. Während man die einen wohl als echte „Bio-Freaks“ bezeichnen kann, sind die anderen eher Bio-Muffel. Dass ausgerechnet Familien beim Einkauf weniger auf Bioprodukte achten als der Durchschnitt, liegt indes nicht an der (fehlenden) Relevanz des Themas, sondern am Geld; Haushalte mit Kindern müssen darauf besonders achten. Für den Genießer-Typus ist es offenbar nicht so wichtig, wo die Nahrung herkommt, sondern dass es schmeckt. Für die in Sachen Ernährung eher kritischen Typen gilt: Regionalität/Saisonalität spielen eine größere Rolle als Bio und Gütesiegel.

With regard to shopping and nutrition, the greatest differences are between the attitudes of “critical consumers” and “believers in hard work and progress”. Whereas the former could be referred to as veritable “organic food freaks”, the latter tend to avoid organic products. “Self-responsible family people”, perhaps surprisingly, are less concerned about buying organic products than the average, but that’s not because they think the issue is irrelevant; it’s due to budgetary constraints – a consideration that is particularly important in households including children. “Traditional self-centrics” are less interested than other people in knowing where food comes from, as long as it tastes good. People with a critical attitude regarding

Attitudes: Shopping and nutrition

Indices in comparison to the average¹⁾

| | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers | Total ø |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| “I only buy fruit and vegetables that are in season.” | - 21% | 10% | - 55% | 62% | 1% | 19.1% |
| “I buy regional produce whenever possible.” | - 20% | - 4% | - 66% | 73% | 13% | 21.5% |
| “I mostly buy organic produce.” | - 45% | - 42% | - 91% | 86% | 85% | 4.8% |

1) Based on percentage figures for those respondents who “completely agree” with the respective CR statement

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Beim Thema **Haushalt und Schutz der natürlichen Ressourcen** ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier kontrastieren Kritisch Konsumierende einerseits und Fortschrittliche Macher bzw. Ich-zentrierte Genießer andererseits am deutlichsten. Die Familienmenschen achten wiederum beim Kauf von Haushaltsgeräten penibel auf höchste Energieeffizienz. Obwohl solche Geräte in der Anschaffung teuer sind, schützen sie auf Dauer nicht nur die natürlichen, sondern auch die finanziellen Ressourcen besser. Insgesamt fällt es allerdings den meisten Verbrauchern leichter, im Alltag sparsam mit Wasser und Strom umzugehen (ø 33,7% Zustimmung), als Geld für teure, energieeffiziente Geräte auszugeben (ø 12,8% Zustimmung).

nutrition place greater emphasis on a product's region of origin and seasonal nature than on quality seals and organic character.

The situation is similar with regard to the household and the conservation of natural resources. The contrast here is most pronounced between "critical consumers" on the one hand and "believers in hard work and progress" and "traditional self-centrics" on the other. "Self-responsible family people" make very sure that the household appliances they purchase offer maximum energy efficiency. Although such appliances are more expensive, they are better at conserving both natural resources and the family's finances over the long run.

Attitudes: Household and conservation of resources

Indices in comparison to the average¹⁾

| | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers | Total ø |
|--|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| "I have taken measures to save water and energy in the household." | - 31% | 15% | - 8% | 36% | - 9% | 33.7% |
| "When buying products, I consciously pay attention to their climate compatibility." | - 64% | - 15% | - 59% | 81% | 54% | 6.7% |
| "I only use electrical equipment with the highest energy efficiency class in the household." | - 41% | 30% | - 19% | 34% | - 2% | 12.8% |

1) Based on percentage figures for those respondents who "completely agree" with the respective CR statement

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Kein anderer CR-Typ stellt so hohe (ethische) Ansprüche an sich selbst wie der Verantwortungsbewusste Engagierte. Dies gilt vor allem für den Bereich **Natur und Gesellschaft**. In Sachen Umweltschutz decken sich seine Auffassungen zumeist mit denen der Kritisch Konsumierenden. Der Engagierte fühlt sich jedoch deutlich mehr als andere Typen für die Schwächeren der Gesellschaft verantwortlich, und im Kampf für die Menschenrechte steht er sogar ziemlich allein auf weiter Flur. Naturschutzorganisationen wie den WWF und Menschenrechtsorganisationen unterstützt er nicht nur verbal, sondern auch mit Geld und persönlichem Einsatz.

However, most consumers find it easier on the whole to save water and electricity (33.7% average agreement) on an everyday basis than to spend money on expensive energy-efficient appliances (12.8% average agreement).

*“Dedicated volunteers” put higher (ethical) demands on themselves than any other CR type. This is especially true of the areas **nature and society**. With regard to environmental protection, the attitudes of “dedicated volunteers” mostly match those of the “critical consumer”. However, the “dedicated volunteer” feels far greater responsibility than other*

Attitudes: Nature and society

Indices in comparison to the average¹⁾

| | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers | Total ø |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| “Conserving nature is more important to me than further economic growth.” | - 33% | - 15% | - 17% | 26% | 37% | 24.3% |
| “You have to personally accept substantial limitations if you want to protect the environment.” | - 39% | - 22% | - 14% | 25% | 49% | 13.1% |
| “I feel responsible for the weaker members of society.” | - 50% | - 40% | - 5% | - 26% | 117% | 7.4% |
| “I frequently support human rights organizations.” | - 89% | - 88% | - 98% | - 97% | 347% | 3.0% |

1) Based on percentage figures for those respondents who “completely agree” with the respective CR statement

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Attitudes: Business and companies

Indices in comparison to the average¹⁾

| | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers | Total ø |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| "I have already actively searched for information on companies' environmental track records." | - 70% | - 61% | - 49% | 35% | 138% | 3.2% |
| "I have already actively searched for information on a company's social commitment." | - 64% | - 50% | - 25% | 35% | 101% | 3.2% |
| "I boycott companies that offend against ethical standards." | - 100% | - 100% | 47% | 141% | 23% | 18.8% |

1) Based on percentage figures for those respondents who "completely agree" with the respective CR statement

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Durch ihre ausgeprägte ethische Haltung und ihre fordernde Art in zentralen Umwelt- und sozialen Fragen sind die Verantwortungsbewussten Engagierten und die Kritisch Konsumierenden unter CR-Gesichtspunkten die kritischsten Zielgruppen. Denn sie wollen nicht nur gesunde Produkte und ressourcenschonende Haushaltsgeräte kaufen, sie wollen, dass **Unternehmen**, deren Kunden sie sind, genauso denken und handeln wie sie selbst.

Vor allem Engagierte und Kritische suchen auch schon mal aktiv nach Informationen über das Umwelthandeln und das soziale Engagement von Unternehmen, auch wenn es sich dabei noch um eine eher kleine Zahl handelt

CR types for socially disadvantaged people, and cannot be beat when it comes to fighting for human rights. "Dedicated volunteers" not only support human rights groups and environmental organizations such as the WWF in discussions, they also donate money and are willing to get actively involved.

Due to their pronounced ethical stance and demanding attitude with regard to key environmental and social issues, "dedicated volunteers" and "critical consumers" are the most exacting target groups to deal with from a CR point of view. That's because they don't just want to buy healthy products and resource-conserving household appliances, they also want the companies

(3,2% aller Verbraucher, die den entsprechenden Statements voll und ganz zustimmen). Dagegen kann es sich fast ein Fünftel der Verbraucher vorstellen, Unternehmen zu boykottieren, die gegen Ethik und Moral verstoßen.

Wie die Befragung der Verbraucher in den repräsentativen Haushaltspanels der GfK zeigt, hat Corporate Responsibility für die Konsumenten und somit für Wirtschaft und Unternehmen immense Bedeutung. Noch vor wenigen Jahren war das Thema höchstens ein Gegenstand von Erörterungen in akademischen Zirkeln. Heute gehören Begriffe aus dem CR-Universum zum Überzeugungs- und Forderungskatalog einer Vielzahl von Konsumenten – bewusst oder unbewusst.

Und es bleibt nicht bei ethischen Überzeugungen und moralischen Ansprüchen. Die Korrelation dieser Einstellungen mit dem tatsächlichen Kaufverhalten der Konsumenten verdeutlicht, wie weit CR bereits heute das Kauf- und Konsumverhalten der Verbraucher bestimmt. Dies wird im folgenden Beitrag gezeigt.

they buy from to think and act the same way as themselves.

“Dedicated volunteers” and “critical consumers” are particularly likely to take the trouble to find out about a company’s track record with regard to environmental issues and social responsibility, even though the total number of such individuals is comparatively small (3.2% of all consumers fully agree with the pertinent statements). However, almost one out of five consumers can imagine that they would boycott companies that behave in an unethical and immoral manner.

As shown by the survey of consumers in the representative GfK household panels, corporate responsibility is of huge importance to consumers and thus for companies and the economy as a whole. Just a few years ago, the issue was at most a subject of academic debate. But today many consumers consciously or unconsciously have a catalogue of convictions and demands that includes terms from the CR universe.

These ethical and moral convictions can have a considerable impact. The correlation between consumers’ attitudes and their actual purchasing behaviour shows to what extent the latter is affected by CR issues. This correlation will be described in the following section.



Thomas Bachl

Managing Director
GfK Panel Services

Jeder Typ kauft anders ein

Every CR type buys differently

Ideale sind gefährlich, Realitäten sind besser. Der irische Schriftsteller Oskar Wilde, von dem dieser Satz stammt, hat selbst stets nach dem Ideal einer freien und freizügigen Gesellschaft gelebt und schließlich erkennen müssen, dass die Realität diesem Ideal nicht entsprach.

Corporate Responsibility hat viel mit Idealen zu tun. Mit Vorstellungen von einer besseren Welt und Erwartungen an Seriosität und Integrität von Politik, Wirtschaft und Unternehmen. Und natürlich mit den Erwartungen aller an sich selbst, ans eigene Tun.

Je komplexer die Verhältnisse, je schwieriger die Zeiten, desto üppiger blühen diese Ideale. Und doch weiß jeder, dass die Realität oft anders ist. Das gilt auch für die Vorstellung und die Wirklichkeit von Corporate Responsibility. GfK und Roland Berger haben deshalb den Einstellungen der Konsumenten ihr reales Kaufverhalten gegenübergestellt, um Aufschluss darüber zu erhalten, wie weit die Ideale von CR das Kauf- und Konsumverhalten bestimmen.

Ideals are dangerous things. Realities are better. The Irish author Oscar Wilde, who made this statement, always lived according to the ideal of a free and permissive society until he finally had to recognize that the reality did not conform to this ideal.

Corporate responsibility has a lot to do with ideals — with notions of a better world and expectations regarding the reliability and integrity of politicians, business people and companies. And with peoples' expectations regarding themselves and their own actions.

The more complex conditions are and the more difficult the times, the more important such ideals become, even though everybody knows that the reality is often very different. This is also true of the perceptions and reality of corporate responsibility. GfK and Roland Berger have therefore compared consumers' real-life buying behaviour to their attitudes, in order to determine how much the ideals concerning CR affect peoples' buying and consumer behaviours.

„Bei den CR-Typen werden mehr oder weniger ausgeprägte Produkt- und Einkaufsstättenpräferenzen sichtbar, die mit ihren ethischen und weltanschaulichen Vorstellungen weitgehend übereinstimmen.“

“The CR types reveal more or less distinctive buying preferences with respect to products and purchasing channels, which largely match the types' ethical attitudes and worldviews.”

CR-Typen als Zielgruppen

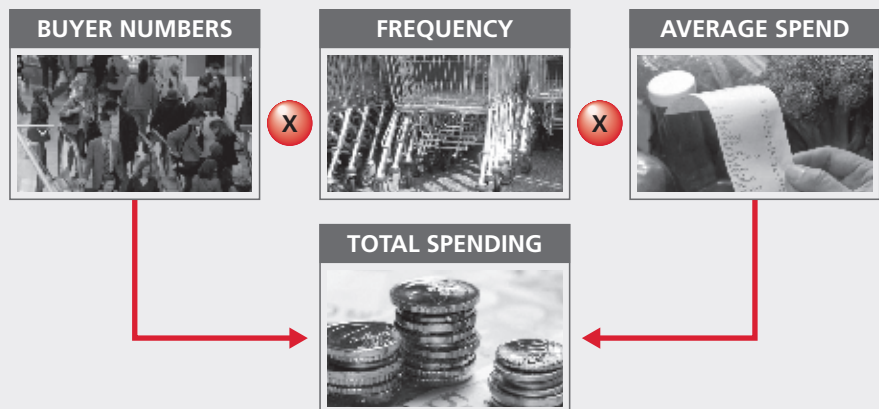
Die Untersuchung des Kaufverhaltens gibt Aufschluss über die CR-Typen als Zielgruppen. Um deren Bedeutung für Hersteller und Händler zu bestimmen, wurden die fünf CR-Typen nach verschiedenen Kriterien analysiert: z.B. Käuferzahl, Frequenz ihrer Einkäufe, den durchschnittlichen Ausgaben je Einkauf und den Gesamtausgaben für den Zeitraum eines Jahres. Anschließend wurde untersucht, um welche Art Shoppertyp es sich bei ihnen jeweils handelt, in welchen Vertriebskanälen und Geschäften sie einkaufen und welche Produktpräferenzen sie haben. Basis der Untersuchung waren die Güter des täglichen Bedarfs (Fast Moving Consumer Goods, FMCG).

CR types as target groups

The investigation of buying behaviour provides insights into the nature of the CR types as target groups. To assess their importance for producers and retailers, the five CR types were analysed according to a variety of different criteria: e.g. buyer numbers, shopping frequencies, average spend per shop and total spending over an entire year. Subsequently three other aspects were investigated: which kind of shopper each type was, which shops and purchasing channels they used, and which product preferences they had. The study was made for fast moving consumer goods (FMCG).

CR types as target groups

Investigation of consumer behaviour



Leittypen für CR

Im vorhergehenden Beitrag wurde deutlich, dass es unter den fünf verschiedenen CR-Typen zwei Gruppen gibt, die sich in bestimmten Punkten ähnlich sind und sich dadurch von den anderen Typen besonders abheben: Verantwortungsbewusste Engagierte und Kritisch Konsumierende. Sie sind sozusagen Leit-Typen für Corporate Responsibility. Ein Grund dafür ist, dass bei ihnen die ethische Fundierung am ausgeprägtesten ist und sie damit die traditionellen CR-Themen repräsentieren, während z.B. Ich-zentrierte Genießer aber auch die Eigenverantwortlichen Familienmenschen „egoistischere“ Vorstellungen von CR haben. Der andere Grund ist, dass die beiden CR-Vordenkertypen sich auch in ihrem realen Kaufverhalten konsequenter an CR-Einstellungen orientieren als andere.

Welche Bedeutung haben nun aber die einzelnen Typen im Markt?

Jeder der fünf CR-Typen steht für sieben bis acht Millionen Käuferhaushalte im Bereich der Güter des täglichen Bedarfs. Diese Haushalte unterscheiden sich in ihrer demografischen Zusammensetzung, sowohl nach der Zahl der Haushaltsmitglieder (überdurchschnittlich: Familienmenschen), als auch in Hinsicht auf Alter und finanzielle Ausstattung. Neben diesen Aspekten haben aber auch unterschiedliche Konsumeinstellungen und Zeitbudgets Auswirkung auf das Einkaufsverhalten.

Leading types for CR

The previous section made it clear that there are two groups among the five different CR types that are similar in certain ways and thereby differ considerably from the other types: the “dedicated volunteer” and the “critical consumer”. In a certain sense, they are the leading types for corporate responsibility. One reason for this is that they have the most pronounced ethical foundation and therefore represent the traditional CR topics. By contrast, the “traditional self-centrics” and “self-responsible family people”, for example, have more “egotistical” attitudes with regard to CR. The other reason is that the actual buying behaviour of the two leading CR types is more consistently in line with their CR attitudes than is the case with the other types.

CR types: Buyer numbers

Millions of households, 2008

► “Traditional self-centrics” and “dedicated volunteers” are the largest groups of buyer households

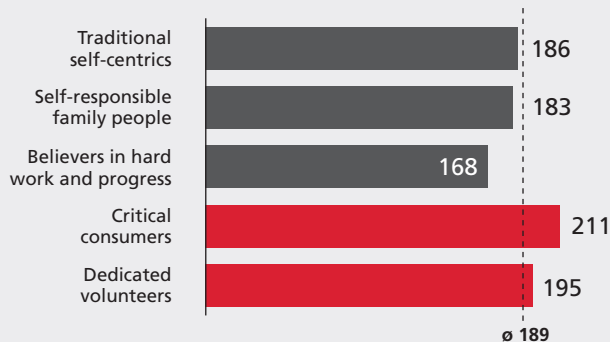


© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

CR types: Shopping frequency

Number of shopping trips per household, 2008

- ▶ "Critical consumers" go shopping more often than the average



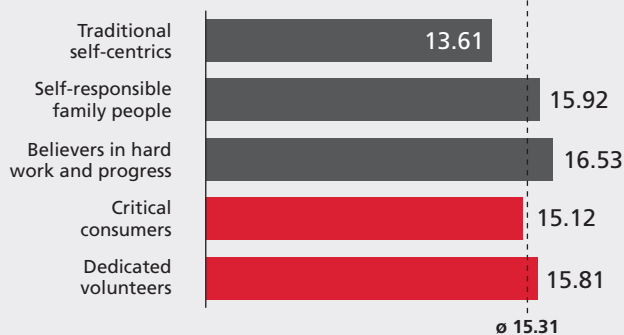
© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Dies zeigt sich am deutlichsten bei den Kritisch Konsumierenden. Sie haben eine signifikant höhere Shoppingfrequenz als die anderen CR-Typen. Das liegt einerseits an der unterdurchschnitt-

CR types: Average spend

in euros, 2008

- ▶ Although the average spend of the "critical consumers" and the "dedicated volunteers" is only of average size...



© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

How important are the individual types for the market?

Each of the five CR types represents seven to eight million households buying fast-moving consumer goods. These households differ in their demographic makeup. This applies to the number of people in each household (above-average for the "self-responsible family people") as well as to the people's ages and their financial means. In addition to these aspects, buying behaviour is also affected by peoples' differing consumer attitudes and time budgets.

This is particularly apparent in the case of the "critical consumers", who shop far more frequently than the other CR types. This is in part due to the below-average size of the households (a disproportionately number of retirees) as well as to the fact that the people in these households have comparatively more time on their hands. As will be shown later on, the "critical consumers" also make their buying decisions far more often than other CR types on the basis of quality as opposed to price. "Critical consumers" are choosier, not only with regard to the ingredients, but also with respect to a product's freshness.

Although the average spends of the "critical consumers" and the "dedicated volunteers" are only of an average size, the high shopping frequency and, in the case of the "volunteers", the relatively large number of households of this type,

lichen Haushaltsgröße (überproportional viele Rentner) und daran, dass diese Haushalte vergleichsweise viel Zeit haben. Wie man weiter unten noch sehen wird, treffen die Kritisch Konsumierenden ihre Kaufentscheidungen aber auch auffallend öfter als andere Typen nach Qualitätsgesichtspunkten (im Unterschied zu Preisaspekten). Sie sind wählerischer, sowohl was Inhaltsstoffe, als auch was Frische angeht.

Der Durchschnittsböden der Kritisch Konsumierenden wie auch der Verantwortungsbewussten Engagierten ist zwar nur mittelmäßig hoch, infolge der höheren Einkaufsfrequenz bzw. relativ vieler Käuferhaushalte (bei den Engagierten) summiert sich das jedoch zu überdurchschnittlich hohen Gesamtausgaben für Fast Moving Consumer Goods. Auf Verantwortungsbewusste Engagierte und Kritisch Konsumierende entfallen mit zusammen rund 50 Mrd. Euro etwa 44 Prozent der Gesamtausgaben aller CR-Typen (bei knapp 41 Prozent Anteil an der Bevölkerung).

Damit sind die Verantwortungsbewussten Engagierten und die Kritisch Konsumierenden nicht nur wegen ihrer charakteristischen CR-Einstellungen, sondern auch hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung **die** CR-Leittypen für die Ernährungsbranche.

CR types: Total spending

in billions of euros, 2008

► ...their total spending is the highest in a comparison of the five consumer types



© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

result in above-average total spending for fast-moving consumer goods. Together, the "dedicated volunteers" and "critical consumers" represent slightly less than 41 per cent of the populace, but account for approximately €50 billion or 44 per cent of the total expenditure by all CR types.

As a result, the "dedicated volunteers" and "critical consumers" are not only leading CR types for the food sector due to their characteristic CR attitudes, but also with respect to their economic importance.

Große Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität

Wir alle machen im Alltag die Erfahrung, dass unsere Ansprüche sich in der Realität oft nicht wie gewünscht umsetzen lassen, ob nun wegen tatsächlicher Hindernisse oder auch deswegen, weil unsere Wünsche bisweilen größer sind als unser Antrieb. Dies gilt auch für die Einstellung zu Corporate Responsibility und das tatsächliche (Kauf-)verhalten.

Beispiel Bio-Produkte: Jeder fünfte Konsument in Deutschland (21,2%) sagt, dass er bei Nahrungsmitteln lieber Bio-produkte kaufe. Tatsächlich liegt der wertmäßige Anteil von Bio-Produkten an den Gesamtausgaben für Lebensmit-

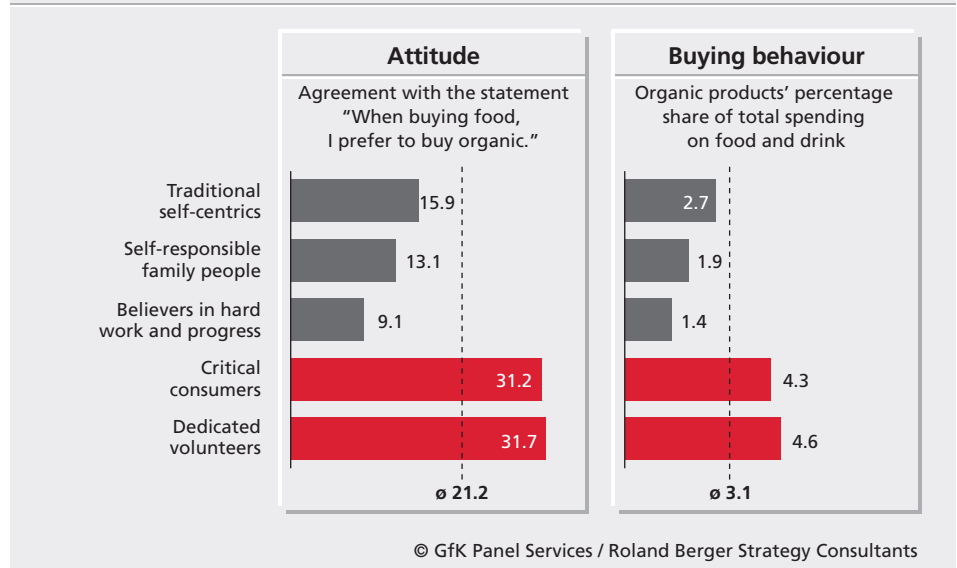
Great discrepancy between expectations and reality

We all discover in our daily lives that our expectations often cannot be fulfilled as desired, whether because of actual obstacles or because our desires are sometimes bigger than our motivation to fulfil them. This also applies to attitudes regarding corporate responsibility and actual (buying) behaviour.

Organic products are a case in point. One out of five consumers in Germany (21.2%) say that they would prefer to buy organic food products. By contrast, organic products' actual share by value of total spending on food and drink only amounts to slightly more than

Attitude vs. buying behaviour: Organic products

in per cent, 2008



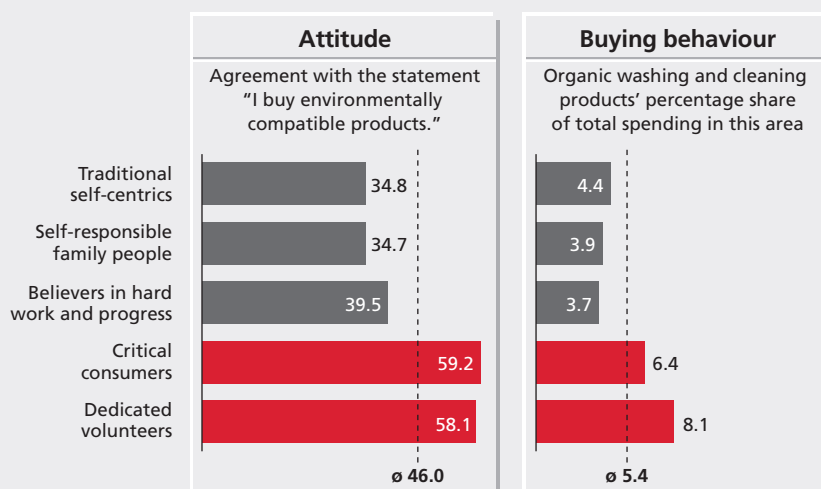
tel und Getränke aber lediglich bei gut drei Prozent. Im Fall von umweltverträglichen Waschmitteln und Haushaltsreinigern ist die Diskrepanz noch größer (46% versus 5,4%).

Die Kluft zwischen Einstellungen und Kaufverhalten tut sich bei allen fünf CR-Typen gleichermaßen auf. Doch auch hier zeigt sich die Sonderstellung der beiden CR-Leittypen: Das überdurchschnittliche Niveau bei den Einstellungen spiegelt sich auch im tatsächlichen Kaufverhalten wider. So geben die Engagierten und die Kritischen prozentual mehr als doppelt soviel für Bioprodukte aus als beispielsweise die Familienmenschen. Ähnliches gilt für umweltverträgliche Haushaltsprodukte.

three per cent. The discrepancy is even larger in the case of environmentally friendly washing and cleaning products (46% versus 5.4%).

The gap between attitudes and buying behaviour is equally pronounced in all five CR types. However, the two leading CR types are somewhat special in this respect as well, since their above-average attitudes are also reflected in their actual buying behaviour. "Dedicated volunteers" and "critical consumers" spend more than twice as much in per cent on organic products than "self-responsible family people", for example. Something similar is true when it comes to environmentally friendly household items.

Attitude vs. buying behaviour: The environment in per cent, 2008



Produkt- und Einkaufsstätten-Präferenzen

Preferences for products and shops

Wenn jemand an der Supermarktkasse seinen Einkaufswagen leert, würde man anhand der Waren auf dem Laufband wohl kaum einen bestimmten CR-Typus identifizieren können. Betrachtet man das Konsum- und Einkaufsverhalten dieses speziellen Konsumenten jedoch über einen längeren Zeitraum, dann kann man Besonderheiten in seiner Produkt- und Markenwahl feststellen, die ähnlich charakteristisch sind wie seine Vorstellungen von Corporate Responsibility.

Mittels des GfK-Haushaltspanels ConsumerScan wurden die Ausgaben der verschiedenen CR-Typen für bestimmte Güter des täglichen Bedarfs im Jahr 2008 analysiert und gegenübergestellt (siehe nebenstehende Abb.). Dabei zeigt sich, dass die einzelnen Typen deutlich unterschiedliche Ausgabenschwerpunkte in bestimmten Warengruppen haben.

So liegen beispielsweise die Ausgaben der **Ich-zentrierten Genießer** für Wein um 20 Prozent über den durchschnittlichen Ausgaben aller Verbraucher in dieser Kategorie. Auch Antipasti, Frischfisch, Salatsaucen und Tee weisen diesen CR-Typ als überdurchschnittlich genussorientiert aus.

Even though it is almost impossible to identify a person's CR type just by looking at the products they have in their shopping baskets, if a person's consumer and buying behaviour is observed for an extended period of time, certain specific patterns become visible in the choice of products and brands. These patterns are as characteristic as the person's expectations with regard to corporate responsibility.

Spending on the various CR types for certain fast-moving consumer goods in 2008 was analysed and compared by means of the GfK ConsumerScan household panel (see the adjacent illustration). The results showed that the individual types have clear differences in their spending on the specific product groups.

"Traditional self-centrics", for example, spent 20 per cent more on wine than did consumers in this category on average. The expenditures for antipasti, fresh fish, salad dressings, and tea also demonstrate that this CR type is more focused on culinary pleasure than is the case with the average consumer.

Produkte und Marken, die der Genießer bevorzugt, findet er eher im Supermarkt als bei den Discountern. Letztere sucht er etwas seltener auf als der Durchschnitt der Verbraucher und wenn, dann am ehesten noch Aldi (siehe Abb. auf Seite 37). Auffallend ist sein Faible für Tengelmann/Kaiser's, wo er offenbar mehr als anderswo die Produkte findet, die er sucht.

Das Leben des **Eigenverantwortlichen Familienmenschen** dreht sich naturgemäß stärker um Haushalt und Kinder. Daher gruppiert sich auch die gesamte Güter- und Markenwelt überdurchschnittlich um die entsprechenden Sortimente und Warengruppen, von den Erfrischungsgetränken für den immer

The products and brands favoured by the "self-centrics" are more likely to be found in supermarkets than in discount stores. Consequently, "self-centrics" frequent discount shops to a somewhat lesser extent than does the average consumer. When they do go to such a shop, it is most likely to be Aldi (see illustration on page 37). What's noticeable is the "self-centric's" weakness for Tengelmann/Kaiser's, where he or she seems more likely to find the products that he or she is looking for.

As is to be expected, the lives of "self-responsible family people" are more focused on their households and children. That is why the products and brands they purchase are primarily found in

CR types: Preferred product groups

Indices: Spending of all households = 100; Basis: FMCG, year 2008

| Indices... | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers |
|------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Soft drinks, CO ₂ | 97 | 120 | 122 | 82 | 85 |
| Sports drinks, liquid | 98 | 120 | 160 | 66 | 70 |
| Wine | 120 | 74 | 81 | 112 | 109 |
| Tea | 115 | 75 | 73 | 105 | 126 |
| Salad dressings, liquid | 116 | 94 | 109 | 92 | 93 |
| Premix products | 95 | 121 | 130 | 82 | 80 |
| Antipasti | 116 | 72 | 84 | 120 | 105 |
| Meat replacement products | 72 | 45 | 48 | 115 | 198 |
| Vegetable-based spreads | 82 | 67 | 65 | 130 | 142 |
| Fresh fish | 110 | 85 | 61 | 119 | 117 |

durstigen Nachwuchs bis hin zu Fixprodukten, die der Hausfrau die Küchenarbeit erleichtern.

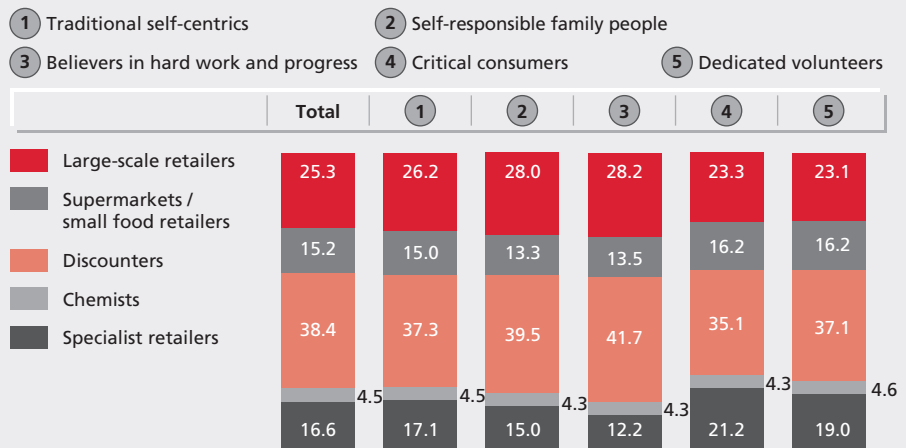
Bei den Einkaufsstätten dominieren Discounter und die Großfläche. Es geht den Eigenverantwortlichen Familienmenschen beim Einkauf ganz eindeutig um den „ressourcenschonenden“ Umgang mit Geld und Zeit. Das heißt jedoch nicht, dass Qualitätsgesichtspunkte keine Rolle spielen. Zwar besucht er seltener als andere Typen die Supermärkte mit ihrem breiten Markenangebot, viele der dort angebotenen Marken findet dieser Konsumententyp jedoch – günstig – bei Netto (siehe auch Abb. auf Seite 37).

pertinent product ranges and groups: from soft drinks for the ever-thirsty youngsters to premix products for simplifying work in the kitchen.

“Self-responsible family people” are the CR type most likely to buy food from discounters and large-scale retailers. When buying food, this type of consumer clearly focuses on saving time and money. However, this does not mean that quality considerations do not play a role. Although “self-responsible family people” are less likely than other CR types to frequent supermarkets with a broad selection of brands, they still find many of the same brands at a low cost at Netto (see also the illustration on page 37).

CR types: Purchasing channels

Spending in per cent, 2008



Der **Fortschrittliche Macher** ist per definitionem ein umtriebiger Typ. Für die vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen, die andere und er selbst an ihn stellen, muss er sich fit halten. Sportgetränke kauft dieser in seinem Alltag nicht sehr wählerische Typ daher deutlich überproportional ein. Fixprodukte helfen ihm dabei, den Aufwand für Kochen und Hausarbeit gering zu halten.

Da er wenig Zeit zum Einkaufen hat, geht er gerne dorthin, wo er alles findet bzw. wo er nicht lange suchen muss. So steuert er häufiger als der Durchschnitt der Konsumenten große Verbrauchermärkte (real,- und Kaufland) sowie die Filialen der Discounter an, hier mit einer deutlichen Präferenz für Lidl.

Der CR-Typus des **Kritisch Konsumierenden** ist offenbar die Symbiose aus dem Typus des Engagierten und dem des Genießers. Unter den Kategorien, für die der Kritisch Konsumierende überproportional viel Geld ausgibt, finden sich sowohl solche, die ihn als ernährungsbewussten Zeitgenossen ausweisen (Pflanzliche Brotaufstriche, Fleischersatzprodukte, Fisch), als auch solche, die ihn als Genießer kenntlich machen (Wein, Antipasti).

Seine Affinität für Frische, regionale und Saisonprodukte, vor allem aber für Bio spiegelt sich zwangsläufig in den Präferenzen für bestimmte Einkaufskanäle wider. Die Kritisch Konsumie-

By definition, "believers in hard work and progress" are the most progressive CR type. They have to keep fit in order to overcome the wide range of challenges they face as well as fulfil the tasks that are set by others and themselves. That is why they purchase far more sports drinks than the average, even though they are generally not very picky in their daily lives. Premix products help them to spend as little time and effort on cooking and housework as possible.

Because "believers in hard work and progress" have little time to make purchases, they like to go to shops where they can get everything they need or quickly find what they want. They are therefore more likely than the average consumer to buy at hypermarkets (real,- and Kaufland) as well as at branches of the discounters, where they show a clear preference for Lidl.

The CR type referred to as the "critical consumer" is obviously a mixture of the "volunteer" and the "self-centric". The categories in which the "critical consumer" spends an above-average amount of money include those that reveal him or her to be a nutrition-conscious individual (vegetable-based spreads, meat substitutes, fish), as well as those that show him or her to be a "self-centric" (wine, antipasti).

"Critical consumers'" affinity for fresh, regional and seasonal products, and, above all, for organic food is reflect-

renden haben mit 21 Prozent einen deutlich höheren Fachhandelsanteil als der Durchschnitt. Als ausgewiesener Premium-Shopper kauft er zudem überproportional in Super und Verbrauchermärkten ein. Der Schwerpunkt für tegut zeigt, dass dieser Händler die Zielgruppe mit seinem breiten Bio- und Premiumsortiment gut anspricht.

Der **Verantwortungsbewusste Engagierte** ist in seinen Produktpräferenzen der Prototyp des Gesundheitsfans und Bio-Freaks. Wenn Soya- und Gemüsepasten für irgendwen erfunden wurden, dann für ihn. Er gibt doppelt so viel Geld für Fleischersatzprodukte aus wie der Durchschnitt aller Konsumenten, und auch deutlich mehr für pflanzliche Brotaufstriche. Die leicht überdurchschnittlichen Indexwerte für Wein und Antipasti zeigen aber auch, dass er in seinem Ernährungsverhalten nicht dogmatisch ist.

Seine Vorlieben führen dazu, dass der Verantwortungsbewusste Engagierte überdurchschnittlich viel Geld im Supermarkt ausgibt, aber auch im Fachhandel, also in Bio-Supermärkten, kleinen Bioläden und Reformhäusern. Hier findet er eine größere Auswahl seiner bevorzugten Artikel vor als beispielsweise bei den Discountern.

ed in their preference for certain purchasing channels. At 21 per cent, the specialist trade accounts for more of "critical consumers" expenditures than the average. As a determined premium shopper, the "critical consumer" also makes a higher proportion of his or her purchases than average at supermarkets and department stores. Their preference for tegut shows that this retailer is good at addressing this target group with a broad range of organic and premium products.

In their product preferences, the "dedicated volunteers" are the quintessential health enthusiasts and organic food freaks. They are the main target group for whom soy and vegetable pastes were invented. "Volunteers" spend twice as much on meat substitutes as the average consumer, and also spend considerably more on vegetable-based spreads. However, the slightly above-average index values for wine and antipasti demonstrate that they are not dogmatic when it comes to nutrition.

Due to their preferences, "dedicated volunteers" spend an above-average amount of money in supermarkets as well as at specialist retailers, organic supermarkets, small organic grocery stores, and health food shops. In such shops, "volunteers" find a larger selection of their preferred items than is the case at some other retailers such as discounters.

CR types: Retailer preferences

Indices: Spending of all households = 100; basis: FMCG, year 2008

| Indices... ■ 110 > ■ 120 > | Traditional self-centrics | Self-responsible family people | Believers in hard work and progress | Critical consumers | Dedicated volunteers |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Edeka | 105 | 99 | 85 | 112 | 97 |
| Rewe | 100 | 88 | 102 | 100 | 109 |
| Tengelmann/Kaiser's | 123 | 62 | 76 | 102 | 132 |
| tegut | 75 | 85 | 56 | 140 | 118 |
| real,- | 100 | 101 | 117 | 93 | 93 |
| Kaufland | 101 | 126 | 113 | 81 | 85 |
| Marktkauf | 95 | 103 | 108 | 110 | 86 |
| Aldi | 102 | 90 | 106 | 99 | 104 |
| Lidl | 97 | 112 | 119 | 86 | 91 |
| Netto Markendiscount | 91 | 136 | 106 | 94 | 77 |
| Penny | 98 | 104 | 110 | 91 | 99 |

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Wie gesehen, haben die einzelnen CR-Typen jeweils sehr spezielle Vorlieben, sowohl was Produkte und Warengruppen angeht, als auch in Hinsicht auf ihre Haupteinkaufsstätten. Aus diesen Vorlieben kristallisieren sich so letztlich bestimmte Shoppertypen heraus, mit unterschiedlichen Schwerpunkten für Marken oder Handelsmarken, für Supermärkte, Discounter oder den Fachhandel.

As was shown, each of the CR types has its own specific preferences regarding products and product groups as well as with respect to sales channels. These preferences ultimately crystallize into specific types of shoppers who like different brands or own brands and who have a preference for supermarkets, discounters or specialist retailers.

Die CR-Typen als Shoppertypen

Premium- oder Handelsmarken? In dieser Frage haben viele Verbraucher in Deutschland klare Präferenzen. Etwa 20 Prozent sind Premium-Shopper, mehr als doppelt so viele greifen verstärkt zu Handelsmarken.

Zwischen den verschiedenen CR-Typen sind die Unterschiede jedoch teils immens. So gehört mehr als ein Viertel der Haushalte aus dem Typus der Kritisch Konsumierenden zu den Premium-Shoppern, deren Anteil hier nahezu doppelt so hoch ist wie bei den Eigenverantwortlichen Familienmenschen. Mehr als die Hälfte der Macher greift vergleichsweise häufig zu Handelsmarken; diesen beruflich oft sehr eingespannten Haus-

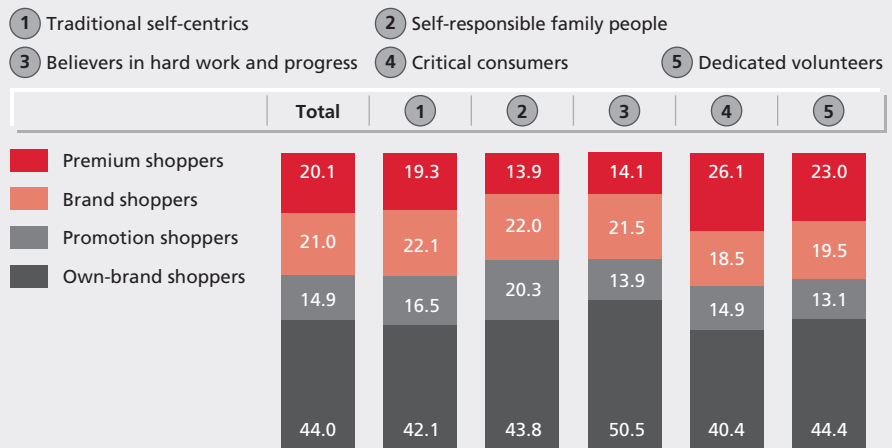
The CR types as shopper types

Premium or own brands? Many consumers in Germany have clear preferences in this regard. Whereas around 20 per cent are premium shoppers, more than twice as many focus on own brands.

However, the differences between the various CR types are in some cases huge. More than a quarter of the "critical consumer" types of household, for example, are premium shoppers, making them nearly twice as likely to fall into this category as "self-responsible family people". More than a half of the "believers in hard work and progress" purchase own brands comparatively often, showing that these consumers, who are often extremely tied-up in their careers,

CR types: Brand shoppers

Households in per cent, 2008



halten fehlt offensichtlich die Zeit, um auf Schnäppchenjagd zu gehen. Daher findet man sie überdurchschnittlich oft im Discount.

Insgesamt zeigt sich, dass es sich bei den CR-Typen eben doch um eine spezielle Segmentierung handelt, die von anderen Lebens-, Konsum- und Einkaufsgewohnheiten (noch) mehr oder weniger deutlich überlagert wird. Andererseits sieht man vor allem am Beispiel der Kritisch Konsumierenden und der Verantwortungsbewussten Engagierten, wie stark sich CR-Überzeugungen bereits ins alltägliche Leben und Einkaufen verweben haben.

have little time to hunt for bargains. As a result, "believers in hard work and progress" frequent discounters at an above-average rate.

Taken together, it is obvious that the CR types do reflect a specific segmentation of consumers, on which other lifestyles and consumer and buying behaviour are (still) more or less clearly superimposed. On the other hand, the examples of the "critical consumer" and the "dedicated volunteer" in particular show how strongly CR attitudes have already affected daily life and buying behaviour.







D. Pech-Lopatta

Division Manager Food
GfK Panel Services

Erfolgreiche CR-Strategien

Successful CR strategies

Ausgangspunkt erfolgreicher CR-Strategien ist immer die Identifikation der relevanten CR-Themen bei den Stakeholdern eines Unternehmens, also von den Anteilseignern über die Mitarbeiter bis hin zu Lieferanten, Logistikpartnern – und schließlich zu den Käufern. Direkt gewinnbringend kann eine CR-Strategie sein, wenn sich die Kernkäufergruppen durch die CR-Überzeugungen und -Handlungen des Unternehmens angesprochen fühlen.

The starting point of successful CR strategies is always the identification of the CR topics that are relevant to a company's stakeholders — ranging from the company's shareholders and employees to its suppliers, logistics partners and ultimately its customers. A CR strategy can be directly profitable if the company's core customer groups feel that they are being personally addressed by the company's CR convictions and behaviour.

„Corporate Responsibility ist nicht purer Altruismus, sondern kann – richtig eingesetzt – zu einem entscheidenden Imagefaktor und damit zu einem Treiber des wirtschaftlichen Erfolgs werden.“

“Corporate responsibility is not pure altruism. If properly applied, it can become a crucial factor in a company's image and thus a driver of business success.”

Successful CR strategies...

...incorporate the buyers' relevant CR topics



Company's
CR strategy



Customer's
CR topics

Um aber die immer selbstbewussteren und kritischeren Konsumenten zu überzeugen, reicht es nicht, etwas „CR-Salbe“ auf mögliche wunde Punkte eines Unternehmens oder einer Marke zu schmieren. Gelungene CR-Strategien zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass die Bereiche, in denen sich ein Unternehmen engagiert, hohe Relevanz in den jeweiligen Käufergruppen haben, denn so können sie als zusätzliches Kaufargument dienen. Die CR-relevante Leistung des Unternehmens muss zudem mit Nachdruck und inhaltlich überzeugend kommuniziert werden, um eine emphatische Beziehung zwischen Unternehmen und Zielgruppe herzustellen.

Die folgenden drei Beispiele zeigen, wie sich die konsistente CR-Strategie eines Unternehmens bzw. einer Marke und das Profil der Käufer dieser Marke im Idealfall entsprechen.

Consumers are becoming increasingly self-confident and critical. In order to persuade them, it's not enough to simply spread a little "CR ointment" over any sore points a company or a brand may have. Instead, successful CR strategies are characterised by the fact that the ways in which a company expresses its social responsibility are highly relevant to its respective customer groups and thus they can serve as an additional selling point. The company's CR-relevant performance must also be communicated intensely and convincingly in order to create empathy between the company and the target group.

The following examples show how a company's or a brand's consistent CR strategy can ideally coincide with the profile of its customers.

Beispiel „Andechser Natur“

Andechser hat eine sehr ambitionierte Unternehmens- und Produktphilosophie, die sowohl ethische Grundsätze umfasst – „Respekt gegenüber der Schöpfung“, „Dienst an den Menschen, ihrer Heimat und aller Zukunft“ – als auch die praktischen Implikationen umweltgerechten Produzierens bzw. natürlicher, gesunder Bio-Produkte. Genau das erwartet eine auf diesen Gebieten überdurchschnittlich kritische Kundschaft.

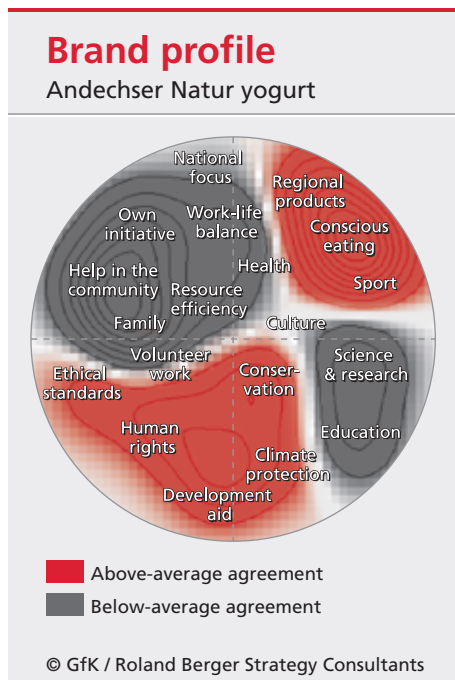
So setzt Andechser in Sachen Produktsicherheit und Transparenz auf lückenlose Kontrollen. Jedes Produkt der Molkerei lässt sich demnach von der Ladentheke bis zum jeweiligen Bio-Milcherzeuger

The example of Andechser Natur

Andechser has a very ambitious corporate and product philosophy that includes ethical principles — “respect for God’s creation” and “serving people, their home regions and our shared future” — as well as the practical implications of environmentally friendly production processes and natural, healthy organic products. And that’s exactly what is expected by a customer base that is more critical than the average person in these areas.

Accordingly, Andechser relies on seamless control processes when it comes to product safety and transparency. Every one of its dairy products can therefore be traced back from the store shelf to its organic dairy producer, and all of the producers fulfil the strict standards of organic production associations such as Bioland, Demeter, Naturland and Biokreis. According to Andechser, the subsequent processing steps are also carried out according to certified EU organic auditing requirements and international standards.

Andechser is involved in environmental and climate protection and in social projects. For example, none of the approximately 500 dairy farmers who work for Andechser use chemical fertilizers or pesticides. Andechser has also been a pioneer in the use of many innovations. Early on, it introduced the brown glass milk bottle and configured



zurückverfolgen, die wiederum sämtlich die strengen Kontrollen eines Öko-Anbauverbandes wie Bioland, Demeter, Naturland oder Biokreis erfüllen. Auch die weiteren Verarbeitungsvorgänge erfolgen laut Darstellung der Molkerei nach zertifizierten EU-Öko-Audit-Vorgaben und Internationalen Standards.

Andechser engagiert sich sowohl im Umwelt- und Klimaschutz als auch bei sozialen Projekten. So verzichten die rund 500 Andechser Milchbauern sämtlich auf den Einsatz von Düngemitteln und, selbstverständlich, von Pestiziden. Und auch bei Innovationen ist man vielfach Vorreiter. So hat Andechser früh die braune Milchglasflasche eingeführt und die Produktion nach EU-Öko-Audit ausgerichtet.

Aktuell ist man in der Andechser Molkerei Scheitz dabei, die Energieversorgung komplett zu erneuern und auf ‚Regenerative Energie‘ umzustellen.

Fazit: Andechser trifft mit diesem Engagement sehr gut das CR-Profil der Markenkäufer. Diese legen großen Wert auf bewusste Ernährung mit gesunden und regionalen Produkten. Die Käufer von Andechser Natur Joghurt haben in jeder Hinsicht hohe ethische Maßstäbe, die vom Hersteller und seiner Marke geradezu perfekt bedient werden.

its production processes in line with the EU environmental audit.

Andechser Molkerei Scheitz is currently revamping its energy supply system from the ground up and converting to regenerative energy sources.

Conclusion: *Thanks to these areas of involvement, Andechser matches the CR profile of its brand's consumers very well. These consumers set great store by nutrition and healthy regional products. The people who buy Andechser Natur yoghurt have high ethical standards in every respect, and they are ideally served by this producer and its brand.*

Beispiel „HiPP Babykost“

Das Ziel von HiPP ist die Erfüllung höchster Produktqualität und -sicherheit. Der sorgsame Umgang mit der Umwelt und den Ressourcen steht daher laut Hersteller im Mittelpunkt seines unternehmerischen Handelns.

HiPP setzt Biorohstoffe ein, deren Erzeuger über die Vorschriften der EG ÖkoVO hinausgehen. Alle Produkte werden vom Hersteller selbst ständig auf ihre Bioqualität hin überprüft. Das HiPP Bio Siegel bürgt somit „für höchste Bio-Qualität“ (HiPP).

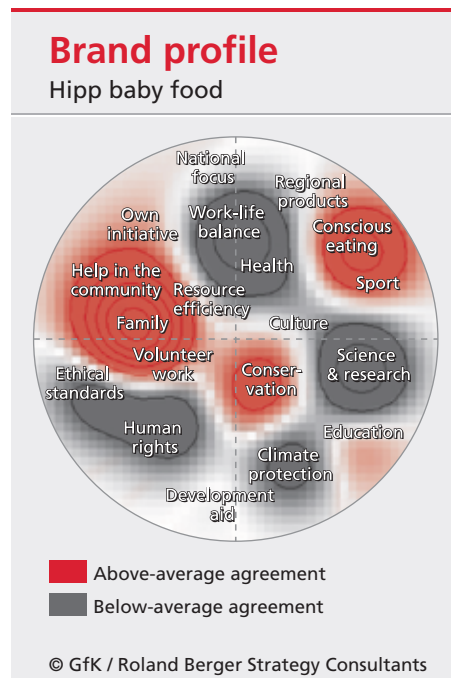
HiPP hat eine Charta mit 13 Umweltleitlinien formuliert. Sie sind fester Bestandteil der Unternehmenspolitik und sollen die kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes garantieren.

Fazit: HiPP zerstreut mit seiner akribischen Produktpolitik existenzielle Sorgen der Kernzielgruppe – Mütter und Familien – und gibt ihr die gewünschte Sicherheit. Ein stärkeres Engagement auf anderen Gebieten, z.B. Menschenrechten, würde HiPP in der Zielgruppe keine zusätzliche Reputation bringen. Die Käuferzielgruppe hat einen engen, aber hochgesteckten Erwartungshorizont, und den bedient HiPP mit seiner CR-Ausrichtung perfekt.

The example of HiPP baby food

The HiPP company's goal is to achieve the highest quality and safety for its products. According to the producer, its corporate behaviour therefore focuses on careful use of natural resources and the environment.

HiPP uses organic raw materials whose producers are even more scrupulous than the relevant EU standards require. The HiPP company itself continuously monitors all of its products in order to ensure that they qualify as organic products. The HiPP organic seal thus guarantees the "highest organic quality" (HiPP).



Beispiel „Chiquita“ Bananen

Bananen wachsen im tropischen Regenwald, einem der am stärksten gefährdeten Ökosysteme der Welt. Chiquita unterstützt die Rainforest Alliance, eine Umweltorganisation, die sich dem Schutz der Regenwälder verschrieben hat, und lässt seine Plantagen durch die Inspektoren der Umweltschützer kontrollieren und zertifizieren. Das Engagement von Chiquita umfasst vier Bereiche:

1. Naturschutz und Aufforstung

Chiquita unterstützt das Abholzungsverbot und die Aufforstung von Rodungsgebieten. Dadurch wird der Lebensraum unzähliger Tier- und Pflanzenarten geschützt und die für das Weltklima unersetzlichen Waldgebiete erhalten.

2. Abfallwirtschaft

Bananen wachsen sehr schnell und werden sehr groß. Wenn sie geerntet werden, entsteht eine Menge Biomüll. Chiquita verarbeitet diese Abfälle komplett zu Futter und Dünger. Das in der Bananenproduktion unvermeidliche Plastik wird recycelt und für die Produktion genutzt.

3. Wasser

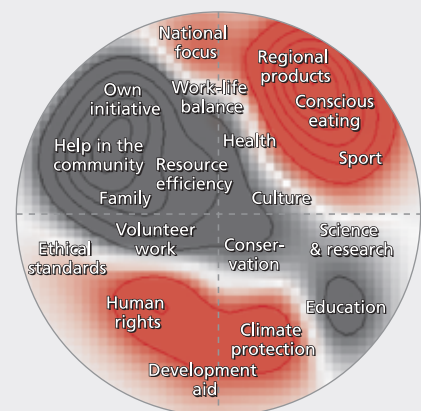
Der Wasserverbrauch wird durch Wiederaufbereitung auf das Nötigste reduziert. Unabhängige Laboratorien prüfen laufend das Wasser und die Rainforest-Inspektoren haben ungehindert Zugang zu den Plantagen. Die Verwendung von Chemikalien in der Produktion unterliegt strengen Bestimmungen.

The company has drawn up a charter consisting of 13 environmental guidelines. These guidelines are an integral part of the company's policy, and they are meant to guarantee continuous improvement of the environmental protection aspects of its daily operations.

Conclusion: *Through its scrupulous product policy, HiPP is calming the basic anxieties of its core target group and giving this group the sense of security it desires. Stronger involvement in other areas, such as human rights, would not enhance HiPP's reputation any further within its target group. The company's consumers have a narrow set of high expectations, and the CR approach taken by HiPP meets these expectations perfectly.*

Brand profile

Chiquita bananas



■ Above-average agreement

■ Below-average agreement

© GfK / Roland Berger Strategy Consultants

4. Sozialbedingungen

Chiquita bezahlt seine Arbeiter, die auf den Plantagen leben und arbeiten, nach eigenen Angaben bedeutend besser als gesetzlich vorgeschrieben. Alle sind sozialversichert, was in diesen Ländern keine Selbstverständlichkeit ist. Wenn Familien auf den Farmen leben, sorgt die Firma dafür, dass sie Zugang zur Schulbildung und medizinischen Versorgung haben. Natürlich gibt es Sport- und Freizeiteinrichtungen. Seit kurzem unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter auch beim Erwerb von Eigenheimen.

Fazit: Chiquita will „bessere Bananen, jeden Tag“. Deshalb engagiert sich das Unternehmen ebenfalls jeden Tag für bessere Produktions- und Arbeitsbedingungen. Das wollen auch die Käufer von Chiquita Bananen, die Klimaschutz, Menschenrechte und Entwicklungshilfe zu den wichtigsten Aspekten unternehmerischer Corporate Responsibility zählen.

Alle drei Beispiele zeigen, dass Corporate Responsibility durchaus nicht nur aus altruistischen Motiven in Unternehmen verankert werden sollte, sondern – richtig eingesetzt – zu einem entscheidenden Imagefaktor und damit zum Treiber wirtschaftlichen Erfolgs werden kann. Zudem werden sich die CR-relevanten Einflussfaktoren in den kommenden Jahren verändern. Was bedeutet das für den künftigen Stellenwert von CR in Unternehmen?

The example of Chiquita bananas

Bananas grow in the tropical rain forest, which is one of the most endangered ecological systems in the world. Chiquita supports the Rainforest Alliance, an environmental organization that has committed itself to protect rain forests, and it allows its plantations to be monitored and certified by the inspectors of this environmental protection organization. The commitment of the Chiquita company encompasses four areas:

1. Conservation and reforestation

Chiquita supports the ban on logging and the reforestation of clear-cut forest areas. This policy protects the habitat of countless plant and animal species and preserves the forest regions that are essential to maintaining the global climate.

2. Waste management

Banana plants grow very quickly and become very large. When the bananas are harvested, large amounts of organic waste are produced. Chiquita processes this organic waste completely into animal feed and organic fertilizer. The plastic materials that are unavoidable in banana production are recycled and reused in production processes.

3. Water

Water use is reduced to the absolute minimum through water treatment processes. Independent laboratories continuously test the water, and the rain forest inspectors have unlimited access



to the plantations. The use of chemicals in the production processes is subject to stringent regulations.

4. Social conditions

Chiquita reports that it pays its workers, who live and work on the plantations, considerably more than is legally required. All of its workers have social insurance, which is not a matter of course in these countries. If families live on the farms, the company makes sure that they have access to schooling and medical care. And of course the company provides sports and leisure facilities and has also recently started to support its employees' efforts to buy homes of their own.

Conclusion: Chiquita aims to provide "better bananas every day". That's why the company is also working every day to ensure better production and working conditions. This is also desired by the buyers of Chiquita bananas, who believe that climate protection, human rights and development aid are the most important aspects of CR.

All three of these examples show that corporate responsibility should be firmly integrated into companies not only for altruistic reasons but also — when properly applied — as a crucial image factor and thus a driver of business success. In addition, the influencing factors relevant to CR will change in the coming years. What does this mean for the future status of CR within companies?



Andreas W. Bauer

Partner, Roland Berger
Strategy Consultants

Corporate Responsibility morgen

Corporate responsibility tomorrow

Wirtschaft und Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten vielfältige Anstrengungen unternommen, um der Öffentlichkeit und ihren Kunden zu zeigen, dass sie mehr im Sinn haben als die bloße Vermehrung ihres Profits. Filigrane Corporate Identity-Konzepte bilden die Basis der Kommunikation. Führungsleitlinien formulieren Regeln für den internen Karrierewettbewerb und den Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern. Ohne Unternehmensphilosophie und Mission Statement fühlt sich kaum noch eine Firma für den Wettbewerb gerüstet.

Der Unterschied all dieser Konzepte zu Corporate Responsibility ist, dass CR aus der Gesellschaft heraus an die Unternehmen herangetragen wird und nicht umgekehrt. CR ist nicht nur eine rein freiwillige Leistung der Unternehmen, sondern auch eine Forderung der Öffentlichkeit, keine (unverbindliche) Möglichkeit, sondern Verpflichtung. Im Folgenden soll gezeigt werden, welche Ereignisse und Prozesse das Verständnis von CR in Zukunft bestimmen werden und was dies für die Unternehmen bedeutet.

The business and corporate sectors have done much in recent decades to demonstrate to the public and their customers that they have more in mind than just maximizing their profits. Communication is based on sophisticated corporate identity concepts. Management guidelines formulate rules for internal career competition and dealings between management and employees. There is hardly a company that feels fit for competition without a corporate philosophy and a mission statement.

The difference between all of these concepts and corporate responsibility is that CR is demanded from companies by society and not vice versa. CR is not only a purely voluntary offering by the company, but also a demand from the public — it's an obligation rather than a (non-binding) possibility. This presentation aims to show which events and processes will determine our understanding of CR in the future and what this means for companies.

„Das Erarbeiten und konsequente Umsetzen von CR-Strategien wird die wichtigste Herausforderung für die FMCG-Branche während der nächsten zehn Jahre.“

“The development and systematic implementation of corporate responsibility strategies will be the most important challenge facing the FMCG sector over the next ten years.”

Globale Herausforderungen schärfen das CR-Bewusstsein

Corporate Responsibility hat in der Vergangenheit kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Grundlage dafür sind weltumspannende Entwicklungen wie...

- ▶ die Zunahme der Weltbevölkerung und deren Ballung in Mega-Cities bzw. neuen industriellen Regionen
- ▶ das ökonomische Wachstum der Schwellenländer und der damit verbundene Bedarf an Energie und Rohstoffen
- ▶ die Alterung der Bevölkerung in den Industrienationen und der Wunsch von Millionen Menschen in den Entwicklungsländern nach Teilhabe an Wohlstand und Bildung.

Global challenges sharpen awareness of CR

Corporate responsibility has become steadily more important. The reasons for this are global developments such as...

- ▶ the growth of the world's population and its concentration in mega-cities and new industrial regions
- ▶ the economic growth of emerging countries and the associated demand for energy and raw materials
- ▶ the aging of the population in the industrialised countries and the desire of millions of people in the developing countries to share in prosperity and education.

Global changes and challenges

Companies are urged to enhance the sustainability of their business by several external drivers

Macro-economic changes accelerate...

MACRO-ECONOMIC CHANGES

- ▶ Growth of world population
- ▶ Economic growth in emerging markets
- ▶ Changes in population (e.g. aging, lifestyles)
- ▶ ...

...the need for sustainability...

ECOLOGICAL CHALLENGES

- ▶ Climate change
- ▶ Rising pollution
- ▶ Resource scarcity (energy, water, ...)
- ▶ ...

SOCIAL CHALLENGES

- ▶ Increasing gap between rich and poor / education
- ▶ Increasing diseases of civilization (eating disorders, allergies...)
- ▶ ...

...which is actively requested by diverse parties ...

NGOs

- ▶ MEDIA
- ▶ INVESTORS
- ▶ POLITICS
- ▶ EMPLOYEES
- ▶ CONSUMERS
- ▶ RETAILERS

...creating a need for action by FMCG companies

Die daraus erwachsenden ökologischen und sozialen Herausforderungen sind für die Industrienationen immens. Sie werden dank ihres technologischen Vorsprungs und ihrer Finanzkraft den größten Teil der Lasten schultern müssen – so wie sie bisher von ihrem Vorsprung profitiert haben.

Dabei geht es nicht nur darum, der Umweltverschmutzung Herr zu werden und die weitere, für einzelne Regionen verheerende, Klimaerwärmung zu stoppen. Künftig werden Wasserknappheit, Überschwemmungen und Wasserverschmutzung akute Gegenwehr erfordern, nicht nur weit weg in der Dritten Welt, sondern auch direkt vor unserer Haustür.

Der Druck auf Regierungen, Unternehmen und jeden Einzelnen steigt massiv. Naturschutz- und sonstige Nichtregierungsorganisationen nutzen die Medien, um Politik, Firmen und Investoren zum Handeln zu bewegen. Die Konsumenten überprüfen ihr Konsumverhalten. Mitarbeiter erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung stellt. All das wirkt sich auf das künftige Ernährungs- und Einkaufsverhalten der Konsumenten aus.

Für die Ernährungsbranche, für Industrie und Handel, kommt es schließlich darauf an, dies alles nicht nur auf sich zukommen zu lassen, sondern rechtzeitig selbst eine gestaltende Rolle zu übernehmen. Im Folgenden wird auf die Treiber dieses Handlungsbedarfs eingegangen.

The resulting ecological and social challenges for the industrialised countries are immense. Because of their technological lead and their financial strength, they will have to shoulder the largest part of the load — just as they have profited from their lead in the past.

It is not simply a matter of getting environmental pollution under control and stopping further climate change — developments that threaten to prove catastrophic for individual regions. Water scarcity, flooding and water pollution will require acute countermeasures in the future, not just far away in the Third World but also right on our doorstep.

The pressure on governments, companies and every individual is increasing dramatically. Conservation and other non-governmental organisations are using the media to prod political decision-makers, companies and investors into action. Consumers are reviewing their buying behaviour, and employees are calling on their employers to accept their responsibility to society. All of these developments will affect consumers' future eating and shopping habits.

What it ultimately means for the food sector, industry and commerce is that they can't afford to sit back and let things happen. Instead, they must take on a defining role while there is still time. The drivers of this need for action will be elucidated below.

Die Welt im Wandel: makro- ökonomische Entwicklungen

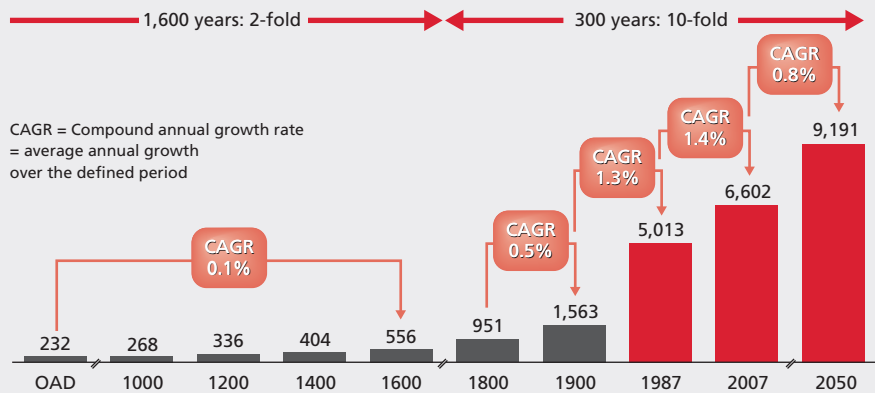
Die Welt platzt aus den Nähten. Die Zahl der Menschen auf dem Erdball wird nach Berechnungen der OECD von derzeit 6,6 Mrd. auf 8,2 Mrd. im Jahr 2030 und auf mehr als neun Milliarden im Jahr 2050 ansteigen. Innerhalb der letzten rund 300 Jahre hätte sich die Weltbevölkerung damit bis zur Mitte dieses Jahrhunderts verzehnfacht, während sie sich in den fast zwei Jahrtausenden zuvor gerade einmal verdoppelte. Das durchschnittliche jährliche Bevölkerungswachstum liegt künftig bei knapp einem Prozent zum Vorjahr. Das bedeutet: Die Welt wächst jährlich in etwa um die Gesamtbevölkerung Deutschlands – ohne dass zugleich die bewohnbare Fläche größer würde.

The changing world: Macroeconomic developments

The world is bursting at the seams. The OECD estimates that the number of people on the globe will increase from 6.6 billion today to 8.2 billion in 2030 and to more than nine billion in 2050. By the middle of this century, the global population will have increased more than tenfold within the last 300 years, whereas it barely doubled in the nearly two thousand years before that. Annual global population growth is expected to average nearly one percent in the future. This means that the world will grow by roughly the population of Germany each year — with no increase in the amount of available living space.

World population growth

in millions



Source: OECD, Angus Maddison, US Census Bureau
© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Verschärft wird das Problem dadurch, dass dieses Wachstum extrem ungleich verteilt ist. In den westlichen Industrienationen wird die Bevölkerung allenfalls stagnieren; in Europa wird sie nach Berechnungen der Vereinten Nationen bis zum Jahr 2050 sogar um ein Zehntel bzw. um 70 Mio. schrumpfen – also um die Bevölkerung von ganz Deutschland.

Der immense Bevölkerungszuwachs entsteht zum überwiegenden Teil in den Schwellenländern Brasilien, in der Ex-UDSSR, in Indien, Indonesien, China und Südafrika. Das sind auch die Länder, die in den kommenden Jahren das stärkste Wirtschaftswachstum haben werden. So erwarten Experten von EIU (Economist Intelligence Unit), dass Chinas Wirtschaft bereits im Jahr 2030 acht Mal so stark sein wird wie im Jahr 2000. Indiens

The problem is exacerbated by the fact that this growth is distributed extremely unevenly. Populations in the Western industrialised nations will stagnate at best. The United Nations expects the population of Europe to even decline by one tenth or 70 million people — the entire population of Germany — by the year 2050.

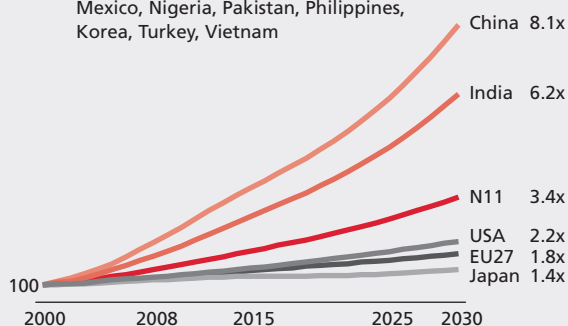
The immense growth in population will be largely concentrated in the emerging countries of Brazil, the former Soviet Union, India, Indonesia, China and South Africa. These are also the countries that will experience the strongest economic growth in the years ahead. EIU experts (Economist Intelligence Unit), for example, expect China's economy to be eight times larger in 2030 than it was in 2000. India's economy will grow six

Gross domestic product 2000–2030

real; 2000 = 100

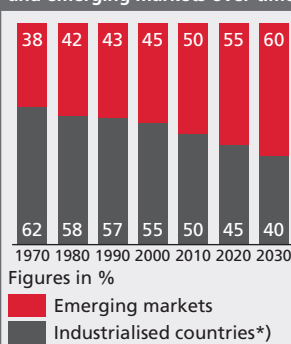
N11: the "next eleven"

Egypt, Bangladesh, Indonesia, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Philippines, Korea, Turkey, Vietnam



*) USA; Canada, Japan, Western Europe, New Zealand, Australia
Source: EIU

GDP of the industrialised countries and emerging markets over time



Emerging markets
Industrialised countries*)

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

Wirtschaftskraft wird im gleichen Zeitraum um das sechsfache steigen, die der „Next Eleven“, der heutigen und der künftigen Schwellenländer um mehr als das Dreifache.

Dieses sprunghafte wirtschaftliche Wachstum verheißt, bei unveränderten Gewohnheiten, nichts Gutes. Der Energiebedarf der Schwellenländer steigt schon heute rapide an, ebenso der Verbrauch von sonstigen Ressourcen. Gerade China, dessen Wirtschaft am schnellsten wächst, leidet in weiten Teilen des Landes unter Wassermangel und dramatischer Wasserverschmutzung. Die steigenden Abfallberge aus einer wachsenden Produktion dürften die Umweltprobleme in den kommenden Jahren weiter verschärfen.

Auch werden viele Menschen künftig über höhere Einkommen verfügen. Sie werden sich ihre Wünsche erfüllen wollen, vom Auto bis zu Reisen und einem generell höheren Lebensstandard. Dieser steigende Konsum wird neben den ökologischen auch ökonomische Folgen (z.B. steigende Rohstoffpreise) haben.

Weiterhin verschärfen sich auch die sozialen Probleme, in den Industrienationen wie in den Schwellenländern. So steigt das Durchschnittsalter in den westlichen Ländern nach Expertenberechnungen von heute 40 auf 46 Jahre in 2030 an. Das wird zu einer großen Belastungsprobe für die Sozialsysteme hierzulande.

fold over the same period; the economy of the "Next Eleven", the current and future developing countries, is expected to more than triple.

This dynamic economic growth portends ominous things for nature and the environment if habits do not change. The demand for energy and consumption of other resources by the emerging countries is already increasingly rapidly today. China, whose economy is growing the fastest, is suffering from water scarcity and dramatic water pollution in large portions of the country. The growing mountains of waste from increasing production are likely to further exacerbate environmental problems in the years ahead.

Many people will also have larger disposable incomes in the future. They will be able to fulfil their dreams, ranging from a car to more extensive travel and a generally higher standard of living. The consequence will be increasing consumption.

Not just the ecological, but also the social problems will be exacerbated in both the industrialised and the developing countries. Experts estimate that the average age in the Western countries will increase from 40 today to 46 in 2030. This will be a major stress test for our domestic social systems.

Ökologische Herausforderungen: Was ist, wenn nichts passiert?

Die rapide wachsenden Schwellenländer werden in den kommenden Jahren nicht nur zu immer wichtigeren Partnern der Industrienationen, sondern auch zu deren mächtigen Wettbewerbern. Dabei geht es nicht nur um den Anteil an der Weltproduktion und am Welthandel, sondern auch um eine neue Rollenverteilung bei der Nutzung von Ressourcen und dem Ausstoß von Klimagasen.

Der Primärenergieverbrauch von Brasilien, Russland, Indien und China wird, so schätzt die OECD, zwischen 2005 und 2030 um 72 Prozent wachsen, im Vergleich zu 29 Prozent in den 30 OECD-Ländern. Zwar entsprechen die neuen Kraftwerke und Industrieanlagen in den Schwellenländern durchweg westlichen Standards, das Problem sind jedoch die Altanlagen, die noch über viele Jahre hinweg schädliche Klimagase in großen Mengen in die Luft blasen.

In den letzten 150 Jahren hat sich die globale Temperatur auf der Erde nach Berechnung von Experten um 0,8 Grad Celsius erhöht. Und sie könnte bis zum Jahr 2050 sogar um rund zweieinhalb Grad steigen, wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. Den wirtschaftlichen Schaden infolge des **Klimawandels** beziffert das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) bis 2050 auf rund 330 Mrd. Euro allein in Deutschland. Hinzu kommen steigende Energie-

Ecological challenges: What if nothing changes?

The rapidly growing emerging countries will not only become increasingly important trading partners for the industrialised countries; they will also become their powerful competitors. They will be competing not only for increasing shares of global production and global trade, but also for a new distribution of roles in the use of resources and the emission of greenhouse gases.

According to OECD estimates, the primary energy consumption of Brazil, Russia, India and China will grow by 72 per cent between 2005 and 2030, compared to 29 per cent in the 30 OECD countries. Although the new power plants and industrial facilities in the emerging countries certainly meet Western standards, the problem lies with the old facilities, which will continue to pump large quantities of harmful greenhouse gases into the air for many years to come.

*Experts calculate that the global temperature on the Earth has increased by 0.8 degrees Celsius in the last 150 years and could increase by around 2.5 degrees Celsius by 2050 if no measures are taken to counteract this process. The German Institute for Economic Research (DIW) estimates that the economic damage suffered in Germany alone by 2050 as a result of **climate change** will total approximately € 330 billion. Added to this are rising expenditures for energy*

aufwendungen und höhere Preise für die wichtigsten Rohstoffe. Alles in allem kostete es Deutschland bis 2050 im Schnitt ein halbes Prozent Wachstum jährlich, wenn nichts gegen den Klimawandel und dessen Folgeerscheinungen getan werde.

Das Klima ist jedoch nicht die einzige ökologische Herausforderung von Welt-dimension. Kaum weniger dringend sind Maßnahmen auf den Gebieten Wasser-schutz und Abfallvermeidung.

Eine Kehrseite der steigenden Güterpro- duktion ist es unter anderem, dass die Vermüllung der Erde mit umweltschädi- genden Abfällen rapide wächst. So kom- men nach Studien aus den 1990er Jahren auf der Insel Hawaii 262 Stück Kunst- stoffabfall auf einen Kilometer Strand, in Tasmanien sind es 300. An den Festlands-

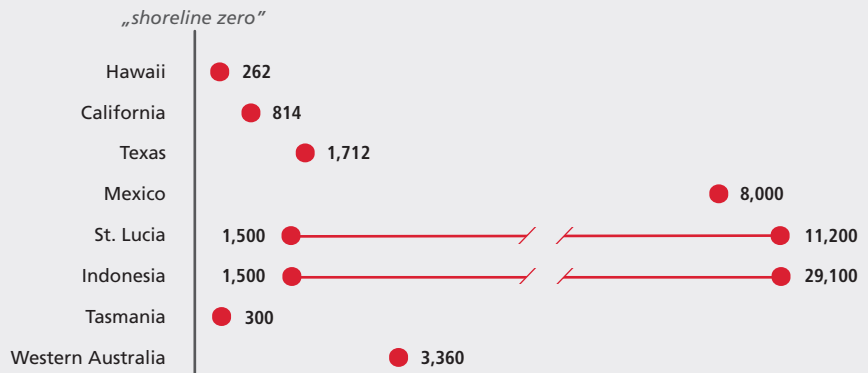
and higher prices for the most impor- tant raw materials. All told, it will cost Germany an average of one half of one percent of growth per year through 2050 if nothing is done about climate change and its consequences.

But the climate is not the only ecologi- cal challenge with global dimensions. Water protection and waste avoidance measures are no less urgently needed.

One downside to the increasing pro- duction of goods is that the littering of the Earth with environmentally harmful wastes is increasing rapidly. According to studies performed in the 1990s, for example, there are 262 pieces of plastic debris per kilometre of shoreline on the island of Hawaii. For Tasmania this figure is 300. The debris accumulates

Pollution with plastic debris

Levels of stranded debris in shorelines [# items/km], studies year 1995–1997



Source: Greenpeace

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

küsten sammelt sich der Müll in viel stärkerem Maße. In Mexiko ist die Zahl der Plastikabfälle fast vierzig Mal so hoch wie auf Hawaii, in Indonesien wurden gar 29.000 Plastikteile auf einem Kilometer gezählt.

Mehr noch als die Vermüllung der Küsten ist heute schon die Verschmutzung des Wassers ein Problem. In riesigen Landstrichen gibt es infolge industrieller Verunreinigungen kaum noch intaktes Trinkwasser. In anderen Regionen wird Wasser generell zu einem knappen Gut. Wüsten und Dürregebiete breiten sich aus. Parallel dazu nehmen Überschwemmungen und Flutkatastrophen zu. Laut Berechnungen der OECD werden bis zum Jahr 2030 wahrscheinlich mehr als fünf Mrd. Menschen in irgendeiner Form von *water stress* betroffen sein.

Soziale Herausforderungen: Die Schere öffnet sich weiter

Wie in Natur und Umwelt, so forcieren die makroökonomischen Entwicklungen auch akute bzw. latente Probleme im sozialen und damit auch im persönlichen Bereich. So verringert sich zwar das Wohlstandsgefälle zwischen den Industrienationen und den Schwellenländer sukzessive, innerhalb der Schwellenländer selbst – und abgeschwächt auch in den Industrienationen – öffnet sich die **Schere zwischen arm und reich** jedoch immer weiter.

at a much higher rate on mainland shorelines. In Mexico, the plastic debris count is nearly forty times as high as on Hawaii. And 29,000 plastic items were counted on one kilometre of shoreline in Indonesia.

An even greater problem today than the littering of shorelines is the pollution of water. As a result of industrial pollution, there is hardly any pristine drinking water to be found over large stretches of land. In other regions, water in general is becoming a scarce commodity. Deserts and arid regions are expanding, while at the same time incidents of rivers overflowing their banks and catastrophic flooding are on the rise. According to the OECD, more than five billion people will be affected by water stress in one form or another by the year 2030.

Social challenges: The social divide is deepening

*As is the case with nature and the environment, macroeconomic developments are also intensifying acute or latent problems in society and thus in people's private lives. Although the prosperity gap between the industrialised countries and the emerging markets is gradually closing, the **social divide between rich and poor** is deepening more and more within the emerging markets themselves, and to a lesser extent in the industrialised countries as well.*

Deutschland weist, ähnlich wie Japan und Schweden, relativ geringe Unterschiede bei der Einkommensverteilung auf. Das liegt aber nicht allein an den Einkommen selbst, die hierzulande, von Spitzen abgesehen, deutlich näher beieinander liegen, sondern auch am ausgleichenden Steuersystem und am eng gestrickten sozialen Netz, das existenzbedrohende Einkommensunterschiede bis zu einem gewissen Grad ausbügelt. In den USA findet man ein solches soziales Netz nicht, und so die Ungleichheit in den USA deutlich höher als beispielsweise in europäischen Ländern.

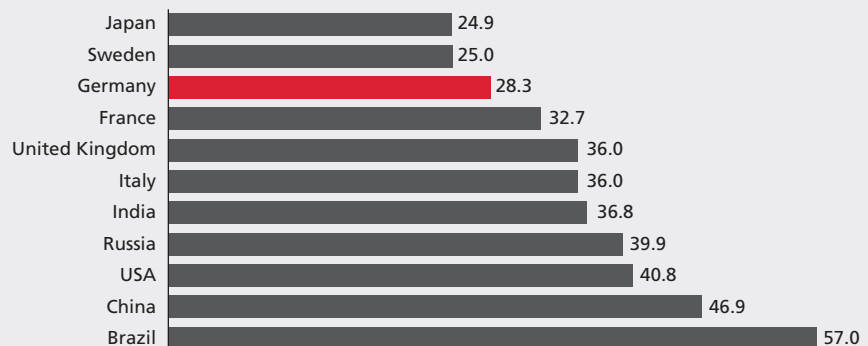
Noch deutlicher ist das soziale Gefälle in der Bildung. In den Industriestaaten besuchen neun von zehn Kindern eine weiterführende Schule, in den Schwellenländern nur etwa die Hälfte und in den

Similar to Japan and Sweden, Germany has relatively small differences in income distribution. This is, however, not only due to the incomes themselves — which, except for a few top earners, differ much less than in some other countries — but is also a result of Germany's equalising tax system and strong social safety net, which partially ensure that differences in income are not too grievous. The USA does not have such a social safety net, which is why the inequality there is much greater than in European countries, for example.

The social divide is even more glaring in the area of education. Nine out of ten children in industrialised countries attend a secondary school, while only about half do so in emerging markets and not even one third in the world's

Inequalities in international comparison

Gini index¹⁾ 2008, in index points



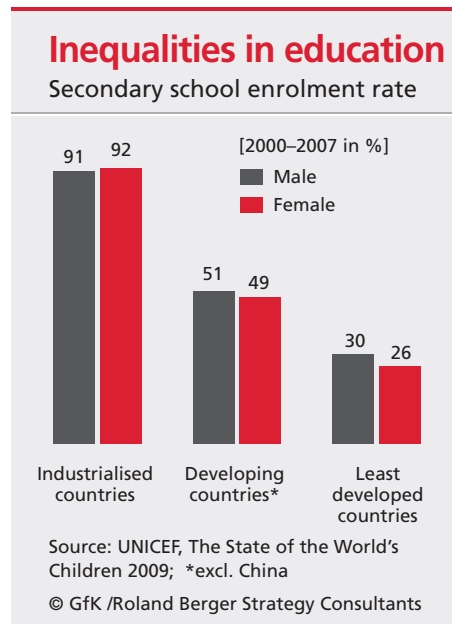
1) A value of 0 means total equality,
a value of 100 absolute inequality in the distribution of income

Source: United Nations China Human Development Report 2008
© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

ärmsten Ländern nicht einmal ein Drittel. Mädchen sind hier zusätzlich benachteiligt. Der Zugang zu höherer Bildung ist hier nur wenigen privilegierten Schichten möglich.

Eines der größten Probleme von „Entwicklungsländern“ und Schwellenländern ist mit zunehmendem wirtschaftlichen Wohlstand der **Anstieg der Verbraucherpreise**, von dem insbesondere die ärmeren Bevölkerungsschichten betroffen sind. Der Beitritt der osteuropäischen Länder zur Europäischen Union belegt dies in fast jedem einzelnen Fall. Noch sind die Regierungen dieser Länder vielfach nicht in der Lage, das Problem in den Griff zu bekommen und die gravierendsten Folgen abzumildern.

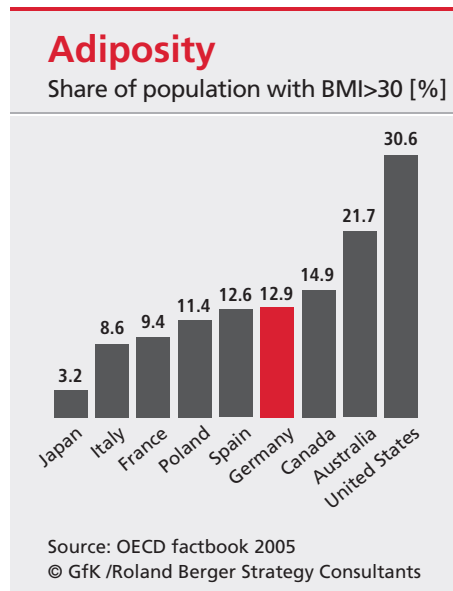
Es ist ähnlich wie bei der Nachfrage nach Rohstoffen und Investitionsgütern: Das immense Wachstum der Bevölkerung und des „Wohlstands“ in den Schwellenländern führt einerseits zu einer immens steigenden Nachfrage nach Verbrauchsgütern und insbesondere Lebensmitteln. Gleichzeitig werden in anderen Teilen der Welt diese dringend benötigten Nahrungsmittel zu Biosprit verarbeitet, um die Klimagase zu verringern. Das heißt zudem die Spekulation mit diesen Produkten an. Die Weltmarktpreise für Getreide sind laut der Welternährungsorganisation FAO zwischen 2002 und 2008 um 153 Prozent gestiegen, der Preis für Fleisch um 50 Prozent.



poorest countries. Girls are particularly disadvantaged. Access to higher education is restricted here to a few privileged groups.

*One of the biggest problems in “developing” countries and emerging markets as a result of rising prosperity is the **increase in consumer prices**, which particularly affects the poorer classes. This is the case, for example, with almost every Eastern European country that has joined the European Union. In many cases, the governments of these countries are not yet able to tackle the problem or mitigate the most serious consequences of this development.*

The situation is similar when it comes to the demand for raw materials and capital goods: The emerging markets'



Während so der ärmere Teil der Welt aus dem Kreislauf von Armut und Hunger nicht herauskommt, verschärft sich in den wohlhabenderen Ländern bzw. Schichten das Problem der Adipositas rapide. In Deutschland leiden fast 13 Prozent der Bevölkerung unter Fettleibigkeit, in den USA schon fast ein Drittel. Eine Folge ist zum Beispiel die Zunahme von Diabetes, nicht mehr nur im Alter, sondern bereits in jüngeren Jahren und durch alle Bevölkerungsschichten. Die sozialen Kosten der Fettleibigkeit, so schätzen Experten, könnten schon bald die Folgekosten des Tabak- und Alkoholkonsums übersteigen.

So wird neben dem Ruf nach Schutz von Klima und Umwelt, nach Hilfe für die Ärmsten auch die Forderung nach Chancengleichheit und Vorsorge in den entwickelten Nationen immer lauter.

strong population growth and rapid rise in prosperity is leading to a great increase in demand for consumer goods, and in particular for food products. At the same time, these urgently needed foodstuffs are turned into biofuel in other parts of the world in order to reduce greenhouse gas emissions. As a result, speculation with these products is intensifying. According to the UN's Food and Agriculture Organization (FAO), the world market prices of grain rose by 153 percent between 2002 and 2008, while the price of meat increased by 50 percent.

While the poorer countries cannot escape the vicious circle of poverty and hunger, adiposity is rapidly becoming a serious problem in wealthier countries and classes. Nearly 13 percent of Germans and nearly one third of Americans suffer from obesity. The consequences include an increase in the frequency of diabetes — not only among the elderly, but also among young people and across all social classes. Experts estimate that the costs of obesity for society could soon exceed those of tobacco and alcohol consumption.

As a result, the call for climate and environmental protection is increasingly being augmented by a similar call for helping the world's poorest people and providing equal opportunities and social security in developed countries.

Forderung der Öffentlichkeit: Verantwortung übernehmen!

Bei den Nicht-Regierungsorganisationen stehen Corporate Responsibility-Themen seit jeher auf der Tagesordnung, vor allem die großen, weltweiten Herausforderungen, die zumal in den armen Ländern oft gleichbedeutend sind mit persönlichen Nöten von Volksgruppen, Familien und Kindern.

So fordern Naturschutzorganisationen unter anderem, die weltweiten CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2020 um bis zu 30 Prozent zu reduzieren und gehen damit weit über die von staatlicher Seite geplante Senkung des CO₂-Ausstoßes hinaus. Desweiteren stehen der Artenschutz, Fischereikontrollen sowie die Entwicklung eines Labels für genetisch unmanipulierte Lebensmittel auf der Tagesordnung.

Viele sozial ausgerichtete Nicht-Regierungsorganisationen fordern weltweite Initiativen für Kinder. Die Forderungen beinhalten Themen wie Ernährung und Gesundheit oder auch die Versorgung mit sauberem Trinkwasser bzw. die Hygiene. Auf mittlere Sicht sollen alle Kinder weltweit Zugang zu Schulen haben, und zwar Jungen wie Mädchen, was in vielen Ländern auch keine Selbstverständlichkeit ist.

Alle diese Forderungen finden zunehmend Widerhall in den **Medien**. So stieg die Erwähnung typischer CR-Themen

Public call for taking on responsibility

Corporate responsibility issues have always been a concern for non-governmental organisations. This is particularly the case with regard to major, worldwide challenges, which are frequently synonymous with the sufferings of ethnic groups, families and children in poorer countries, in particular.

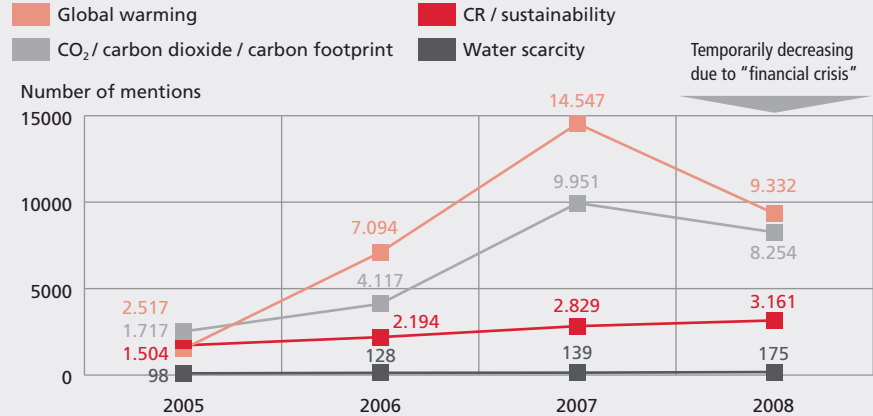
Among other things, environmental protection organizations are therefore demanding that global CO₂ emissions be reduced by up to 30 per cent by 2020, — a far greater cut than that planned by governments. Other topics on the agenda include species protection, fishery controls, and the development of a label for food products that have not been genetically manipulated.

Many socially-oriented NGOs are demanding worldwide initiatives for children not only in the areas of food and health, but also with regard to hygiene and the provision of clean drinking water. The medium-term goal is to enable all children worldwide to attend school. This applies to girls as well as boys, which is not always the case in many countries.

*All of these demands are increasingly being covered by the **media**. The mention of CR issues and terms is noticeably increasing in the world's leading newspapers. This is particularly the case*

Press coverage of typical CR buzzwords

Mention of different sustainability-related buzzwords in selected newspapers¹⁾



1) The Guardian, Financial Times — Print and Online, The Wall Street Journal, The Wall Street Journal Asia, The Times of India, The New York Times, The Sun, USA Today, The Daily Telegraph, The Daily Express, The Economic Times, The Times, Los Angeles Times Daily Star, Daily News, New York Post, The Washington Post, Berliner Zeitung, Financial Times Deutschland, Focus, Süddeutsche Zeitung, Hamburger Abendblatt, Stuttgarter Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ouest France, Le Figaro, Le Monde, Le Parisien, Sud Ouest, L'Express, Libération, Les Echos

Source: Press

© GfK Panel Services / Roland Berger Strategy Consultants

und -Begriffe in den weltweit meinungsbildenden Zeitungen seit 2005 spürbar an. Dies gilt vor allem für die „Globale Erwärmung“ und die „CO₂-Emissionen“. Aber auch „Corporate Responsibility“ bzw. „Nachhaltigkeit“ finden sich in steigendem Maße in den Medien wieder. Im Jahr 2008 wurden die Themen zwar teilweise durch die „Finanzkrise“ aus den Medien verdrängt, allerdings liegt die Berichterstattung immer noch auf hohem Niveau.

Offensichtlich hat die Finanzkrise, wenn auch nicht die gesamte Finanzbranche, so doch das Anlageverhalten von **Investoren** verändert. Das Angebot von ethisch und ökologisch korrekten Geld-

when it comes to topics such as “global warming” and “CO₂ emissions”, although articles related to “corporate responsibility” and “sustainability” are increasingly appearing in the media as well. The fact that climate-related issues were mentioned less frequently in 2008 than in the previous year was due to the overwhelming focus on the “financial crisis”.

*Even though the latter did not transform the entire financial sector, it did change the investment behaviour of **investors**, whose demand for ethically and ecologically sound investments has noticeably increased since the financial crisis broke out. In mid-2009, the finan-*

anlagen ist seit Ausbruch der Finanzkrise spürbar gestiegen. So nahm die Zahl der Investmentfonds, die in nachhaltige Produkte investieren, in Deutschland von Ende 2008 bis Mitte 2009 um rund zehn Prozent zu.

Natürlich sehen auch Politik, Parteien und **Regierungen** die wachsenden Probleme und die Notwendigkeit, wirkungsvoll etwas dagegen zu tun.

Ist die Konvention der Vereinten Nationen zum Klimawandel (United Nations Framework Convention on Climate Change) eher noch eine Absichtserklärung, so zwingt das Kyoto-Protokoll die Unterzeichner schon nachdrücklicher, etwas zu tun. Und trotz aller bisheriger und kommender Rückschläge gilt: Wer hier säumig ist, steht am Pranger.

Das Integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung geht deutlich über Kyoto hinaus. Deutschland legt sich darin fest, bis zum Jahr 2020 unter anderem den Ausstoß von klimaschädlichen CO₂-Gasen um 40 Prozent zu reduzieren. Im Gegenzug soll der Anteil erneuerbarer Energien an der Gesamtenergieerzeugung auf mindestens 30 Prozent steigen. Selbst die USA, bislang nicht als Klimaschützer in Erscheinung getreten, verpflichten sich in ihrem American Clean Energy and Security Act darauf, bis 2020 zwanzig Prozent Elektrizität aus erneuerbarer Energie herzustellen.

cial market overviews in German dailies listed more than 300 investment funds for sustainable products.

Policy-makers, political parties and governments are of course also aware of the growing problems and the necessity to effectively counter them.

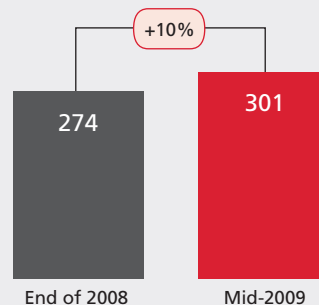
Whereas the United Nations Framework Convention on Climate Change is more or less a declaration of intent, the Kyoto Protocol more forcibly demands that the signatories take action. In spite of all of the past and future setbacks, countries that do nothing will be severely criticised.

The target of the German government's integrated energy and climate protection programme considerably surpasses

"Ethical" investments

Number and growth rate

- Development of the number of sustainable investment funds in Germany



Source: Press
© GfK /Roland Berger Strategy Consultants

Neue Ansprüche für das Handeln von Unternehmen kommen aber auch von innen. Die **Mitarbeiter** legen nicht nur an die Wirtschaft insgesamt, sondern auch an ihre jeweiligen Arbeitgeber immer strengere Maßstäbe an und fordern ein, was in so vielen Unternehmensphilosophien und Corporate Identity-Konzepten formuliert ist: die Verantwortung des Eigentümers, Unternehmers bzw. Managers gegenüber der Gesellschaft im weitesten Sinne. Soziales Engagement kann hier motivationssteigernd und leistungsfördernd wirken, eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit aber auch das Gegenteil bewirken.

Dass CR-relevante Themen im Bewusstsein und im Handeln der **Konsumenten** immer breiteren Raum einnehmen, davon handeln die vorherigen Kapitel dieses Buches; der Aspekt muss deshalb hier nicht weiter vertieft werden. Nur soviel: Die Verbraucher sind der mächtigste Motor für Veränderungen. Ihre Vorstellungen von Corporate Responsibility äußern sich eben nicht nur als Anspruch an andere, an Politik und Wirtschaft, an Hersteller und Handel, sondern leiten in immer stärkerem Maße auch ihr eigenes Handeln. Anders gesagt: Die Verbraucher erwarten, dass sie das, was sie ethisch, ökologisch und persönlich für richtig erkannt haben, beim Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs auch umsetzen können.

that of the Kyoto Protocol, as Germany has committed itself to reducing emissions of the climate-damaging gas CO₂ by 40 per cent by 2020. To achieve this goal, the country will increase renewable sources' share of total energy production to at least 30 per cent. With the American Clean Energy and Security Act, even the USA, which has so far not shown much interest in protecting the climate, has committed itself to generating 20 per cent of its electricity from renewable sources by 2020.

*However, new demands that companies take action are also coming from within firms. **Employees** are setting higher standards not only for the world of commerce as a whole, but also for their respective employers, demanding that the companies actually deliver what they have expressed in many corporate philosophies and corporate identity concepts — that the proprietors, entrepreneurs and managers bear responsibility for society in the widest sense. Here, social commitment can help boost motivation and performance; however, big differences between expectations and reality can have the opposite effect.*

*The previous chapters of this publication have shown that **consumers** are becoming more and more aware of CR-related issues and that these issues are increasingly influencing their behaviour. In fact, consumers are the most powerful drivers of change here. Consumers' expectations regarding corporate re-*

Der **Lebensmittelhandel** stellt sich einerseits immer besser auf diese Forderungen der Verbraucher ein und wird dadurch andererseits selbst zu einer entscheidenden Triebkraft für die Durchsetzung von Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie. Vor allem die großen britischen Food-Handelsketten mit ihren ausgedehnten Private Label-Sortimenten tun sich seit Jahren mit den unterschiedlichsten ökologischen und sozialen Initiativen hervor.

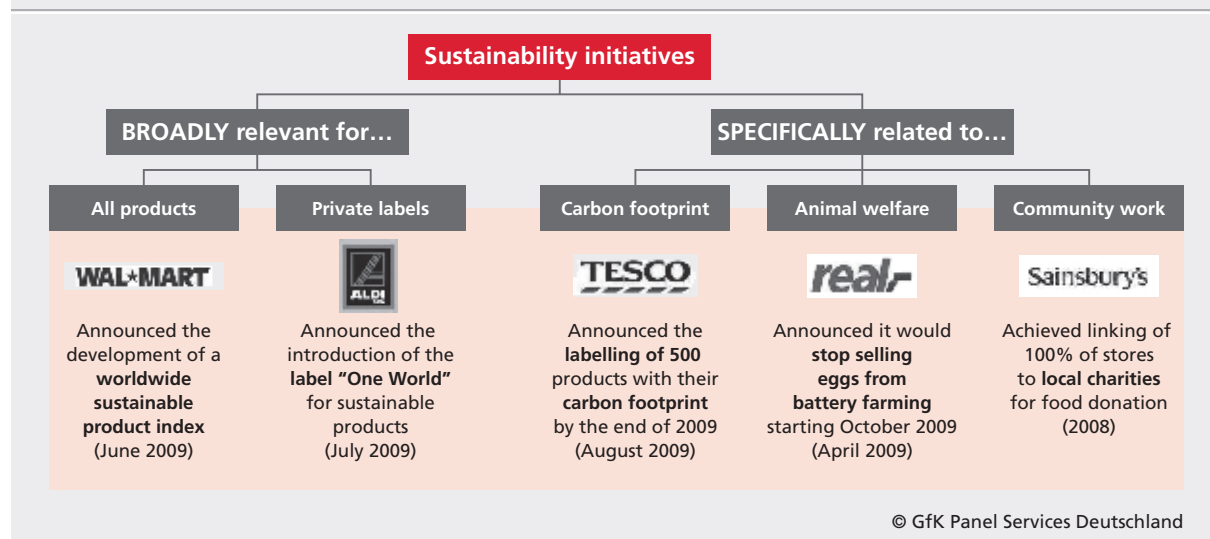
In Deutschland hat Aldi in diesem Sommer angekündigt, ein „One World“-Label in seinen Filialen zu etablieren, dessen Produkte sich durch konsequente und transparente Nachhaltigkeit auszeichnen. Der Vollsortimenter real,- will

sponsibility not only affect other people — for example in politics, the business community, manufacturing industry or the trade — but are increasingly also guiding people's own actions. Or, to put it another way: When consumers purchase fast moving consumer goods, they expect to be able to promote the ethical, environmental and personal causes that they consider to be important.

The food trade is constantly improving its ability to meet consumer demands. In the process it is also becoming a major driving force in spreading the need for corporate responsibility throughout the food industry. For many years now, with their large number of private label products, the major British food

Retailers' sustainability-related programs

Examples



ab Oktober 2009 keine Eier aus Käfighaltung mehr verkaufen.

Mit solchen Initiativen bringt der Handel die FMCG-Hersteller in Zugzwang. Sie müssen, jeder für sich, entscheiden, wie sie Corporate Responsibility in ihrem Unternehmen verankern, als punktuelle Maßnahme oder als ganzheitliche Strategie. Dadurch entscheidet sich, ob CR auf die Branche gesehen eine Nischenstrategie bleibt, die einzelnen Anbietern die Chance eröffnet, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Oder ob sich CR zu einem Branchentrend entwickelt, der, wie seinerzeit das Thema Lebensmittelsicherheit, neue Standards für die Ernährungsindustrie setzt.

trade chains have been particularly active when it comes to launching various environmental and social initiatives.

In Germany, Aldi announced this summer that it will introduce a "One World" label at its stores as a trademark indicating products characterized by systematic and transparent sustainability. The full-range supplier real,- plans to stop selling eggs from battery farming starting October 2009.

The retail trade is forcing the hand of FMCG manufacturers with initiatives like these. They will have to decide for themselves whether to anchor corporate responsibility at their company as a spot measure or as a holistic strategy. This will determine whether CR remains a niche strategy in this sector and offers the individual suppliers the opportunity to differentiate themselves from the competition — or develops into an industry trend that, like the subject of food safety in the past, sets new standards for the food industry.

Chancen für die FMCG-Industrie

Opportunities for FMCG industry

Der Fortschritt kommt zumeist nicht mit großem Getöse daher, sondern auf leisen Sohlen. Deshalb fällt er gar nicht jedem auf und wenn doch, so gewöhnt sich derjenige schnell daran. Schon nach kurzer Zeit war das „doch schon immer so“.

Wer heute zum Einkaufen in seinen Supermarkt geht, findet es zumeist selbstverständlich, dass das Mopro-Regal so groß ist, oder dass es so viel Obst und Gemüse gibt, fast immer unterteilt nach Bio- und „Normal“-Angebot. Dass es nicht nur einen Fair Trade-Kaffee gibt, sondern mehrere, und dass auch immer mehr andere Produkte fair gehandelt werden. Und auf der Packung kann man lesen, wie viele lebenswichtige Vitamine man mit dem Verzehr des Produkts aufnimmt und wie viel seines Tagesbedarfs man damit deckt.

Kurz: Viele CR-relevante Themenfelder werden von Industrie und Handel bereits heute bedient, nicht auf allen Gebieten ohne staatlichen Druck, zumeist jedoch auf eigene Initiative und Veranlassung.

Progress usually does not arrive with great fanfare, but rather sneaks up on you quietly. It isn't always noticed by everyone, and those who do notice become accustomed to it quickly. After a short time people are convinced that "things have always been that way".

Most people shopping in a supermarket today generally take it for granted that the dairy products case is so large, or that there is so much fruit and vegetables on offer, almost always divided into "bio" and "normal" products. They expect to see not just one fair trade coffee, but several, alongside an increasing number of other fair trade products. And it would be a shock if you couldn't read on the package just what amounts of essential vitamins you get by eating the product and how much of the daily requirement this covers.

In short, the industry and the retail trade are already addressing many topics relevant to CR. Although they don't always do so without pressure from the government, in most cases, they act on their own initiative and instigation.

Nischenstrategie oder Branchenstandard?

Künftig wird jedoch kein Hersteller mehr so ganz „freiwillig“ entscheiden können, ob CR für ihn relevant ist. Das liegt nicht nur an der wachsenden Bedeutung von CR-Themen für die Konsumenten, sondern auch an den immer zahlreicheren Beispielen für CR-gerechte Produkte und CR-konform produzierende Unternehmen. Gute Beispiele, wie zuvor gezeigt, entfalten einen Sog, wenn nicht gar einen Druck, es diesen Herstellern oder Händlern gleichzutun.

Es wird spannend sein, zu beobachten, in welche Richtung sich der Umgang mit Corporate Responsibility in der FMCG-Industrie entwickelt. Zur Option stehen auf Basis der bisherigen Entwicklung zwei Möglichkeiten.

Die eine ist, dass es bei einem Nischenthema bleibt, und dass Hersteller, die CR-Themen aufgreifen, sich damit wie bisher vom Wettbewerb differenzieren können. Ähnliches gilt natürlich für den Handel.

Die andere Möglichkeit ist, dass Corporate Responsibility angesichts des wachsenden Drucks von unterschiedlicher Seite (Institutionen, Medien, Konsumenten etc.) in bestimmten Aspekten zum Branchenstandard wird, wie dies beispielsweise im Bereich der Lebensmittelsicherheit in den vergangenen Jahren geschehen ist. Und natürlich können

Niche strategy or industry standard?

In the future, however, no manufacturer will be able to decide quite so freely whether CR is of relevance to it. This is due to not only the growing importance of CR topics for the consumers, but also to the increasing number of examples of socially responsible products and companies whose production processes conform with corporate responsibility. As illustrated above, good examples entice or even pressure others to do the same as these manufacturers or retailers.

It will be exciting to observe in which direction the handling of corporate responsibility in the FMCG industry develops. Based on how things have developed so far, there are two possibilities.

One is that it will remain a niche topic and that manufacturers who take up CR topics will continue to be able to differentiate themselves from the competition. The same applies to the retail trade, of course.

The other possibility is that in light of the increasing pressure from a variety of sides (institutions, media, consumers, etc.), corporate responsibility will become an industry standard in certain respects, as happened in the area of food safety in recent years, for example. Of course, industry and the retail trade can also reach voluntary agreements on fundamental standards (how to mea-

Industrie und Handel sich auch freiwillig auf wesentliche Standards (Wie misst man den CO₂-Verbrauch?, Produktkennzeichnung etc.) einigen, bevor man von der Politik gezwungen wird.

Es gibt durchaus Trends, die in letztere Richtung deuten, und es gibt führende internationale Unternehmen, die dafür die nötige Power mitbringen. So hat Tchibo angekündigt, bis zum Jahr 2015 ein Viertel seines Kaffees aus nachhaltiger Produktion zu beziehen. Der Schokoladenhersteller Cadbury hat seine Marke Dairy Milk in Großbritannien bereits komplett auf nachhaltige Rohstoffe umgestellt. Mars hat das Gleiche für Galaxy in UK angekündigt.

Darüber hinaus entfaltet, wie zuvor beschrieben, der Handel wachsenden Druck auf die Hersteller, indem er seine Handelsmarken zunehmend CR-gerecht positioniert. Dadurch bleibt den Markenartikelherstellern kaum etwas anderes übrig, als den Konsumenten ebenfalls Angebote zu machen, die ihren Ansprüchen an Nachhaltigkeit und anderen CR-Facetten entsprechen. Denkbar ist auch, dass Händler künftig bevorzugt solche Marken listen, die sich am besten in ihre eigene, ganzheitliche CR-Strategie fügen.

Für die **einzelnen Unternehmen**, ob Hersteller oder Handel, bringt eine stringente CR-Strategie aber nicht nur Vorteile im Verkauf, für Absatz und Umsatz. Wie die Konsumenten, so fühlen sich

sure CO₂ emissions, product labelling, etc.) before being forced to do so by politicians.

There are certainly trends that suggest movement in the latter direction, and there are leading international companies with the power needed to do so. Tchibo, for example, announced that it will source a quarter of its coffee from sustainable production by 2015. The chocolate manufacturer Cadbury has already converted its Dairy Milk brand to 100 per cent sustainable raw materials in Great Britain. Mars has announced that it will do the same thing for Galaxy in the UK.

As described above, the retail trade is also exerting growing pressure on the manufacturers by increasingly positioning its store brands as socially responsible. This leaves the brand name manufacturers little choice but to also offer consumers products that meet consumer expectations with respect to sustainability and other aspects of CR. It is also conceivable that retailers will in future prefer to carry those brands that best fit into their own holistic CR strategy.

*A stringent CR strategy offers the **individual companies**, whether manufacturer or retailer, more than just advantages when it comes to selling, unit sales and turnover. The fact that their employer has a holistic CR strategy appeals to a company's employees just as it does to*

auch die Mitarbeiter eines Unternehmens von einer ganzheitlichen CR-Strategie ihres Arbeitgebers angesprochen. Das stärkt die emotionale Bindung ans Unternehmen, fördert die Motivation und führt dadurch in der Regel zu höherer Leistung und Arbeitsproduktivität. Auch Lieferanten und Handelspartner arbeiten gerne mit Unternehmen zusammen, in denen transparente ethische, ökologische und ökonomische Maßstäbe herrschen. Schließlich kann eine konsequente CR-Orientierung die Zusammenarbeit mit Behörden und Institutionen an den Standorten des Unternehmens erleichtern.

Von den CR-Initiativen einzelner Unternehmen profitiert auch die **Branche**. So verhilft CR zu einer Aufwertung des Images in der breiten Öffentlichkeit. Das ist gerade für die Ernährungsindustrie von substanzieller Bedeutung, weil hier die Sensibilität der Konsumenten hinsichtlich Qualität und Sicherheit besonders hoch ist und das aktuelle Image durchaus verbessert werden muss.

Zudem bietet sich durch die stärkere Fokussierung auf CR-Themen auch die Chance, die Aufmerksamkeit der Verbraucher vom Preis als dominierendem Kaufargument ab- und auf die eigene Mitverantwortung hinzulenken: auf Qualität und Nachhaltigkeit.

consumers. That strengthens the emotional bond to the company, enhances motivation and thus generally results in higher performance and greater productivity. Suppliers and trading partners also enjoy working with companies where transparent ethical, ecological and economic standards prevail. Finally, a consistent CR orientation can facilitate the collaboration with the authorities and institutions at the company's locations.

The sector also benefits from the CR initiatives of individual companies. CR helps to improve the image held by the general public. This is of fundamental importance to the food industry, in particular, as the consumers are very highly sensitised with respect to quality and safety, and the current image certainly needs to be improved!

Furthermore, the stronger focus on CR topics also presents the opportunity to direct the consumers' attention away from price as the dominant purchasing argument on to their own responsibility: to quality and sustainability.

Fazit: Corporate Responsibility wird bereits in vielen Unternehmen strategisch eingesetzt. Diese Beispiele werden Schule machen, und so wird sich CR sukzessive zum Standard in der Branche entwickeln.

Wir sind überzeugt: Das Erarbeiten und konsequente Umsetzen von CR-Strategien – hoffentlich aus eigenem Antrieb und nicht nur getrieben von Nicht-Regierungsorganisationen, Politik und Verbrauchern – wird die wichtigste Herausforderung für die FMCG-Branche und den Handel in den nächsten zehn Jahren sein.

Conclusion: *Many companies already implement corporate responsibility as a strategic element. These examples will catch on, and CR will gradually become the standard in the sector.*

We are convinced that the development and systematic implementation of corporate responsibility strategies — hopefully voluntarily and not merely driven by non-governmental organisations, politics and consumers — will be the most important challenge facing the FMCG sector, manufacturers and the retail trade over the next ten years.



GfK Panel Services Deutschland

www.gfk.de

GfK Panel Services Deutschland ist Teil des internationalen Haushaltspanel-Netzwerks Europanel, mit dem die GfK Gruppe und ihre Partnerinstitute in mittlerweile 27 europäischen Ländern Marktstrukturen und Marktveränderungen sowie die Konsum- und Nachfragegewohnheiten der Verbraucher beobachten und analysieren. Kunden sind nahezu alle führenden Unternehmen der Markenartikelindustrie in Europa auf dem Sektor der Fast Moving Consumer Goods sowie der deutsche Lebensmitteleinzelhandel und andere Distributionskanäle für FMCG.

Basis der kontinuierlichen Marktbeobachtung von GfK Panel Services sind aktuell das 30.000er Haushaltspanel ConsumerScan, das 35.000er Individualpanel ConsumerScan sowie verschiedene Spezialpanels (z.B. Baby-, Blumen-Panel etc.).

GfK Panel Services Deutschland forms part of Europanel, the international household panel network. Together with Europanel, the GfK Group and its partner institutes observe and analyse market structures and market developments, as well as consumers' consumption and buying patterns, in 27 European countries. Its clients include almost all the leading European brand-name product manufacturers in the "fast-moving consumer goods" sector, as well as the German retail food trade and other sales channels for fast-moving consumer goods.

The ongoing market observation of GfK Panel Services is currently based on ConsumerScan, which consists of 30,000 household panel, and 35,000 individual panel, in addition to several special panels (e.g., a baby panel and a flower panel).

Roland Berger

Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants

www.rolandberger.com

Roland Berger Strategy Consultants ist eine der weltweit erfolgreichen Strategieberatungen und unterstützt international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen in mehr als 25 Ländern. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der Neuausrichtung oder Optimierung des Geschäftsmodells und der Organisationsstrukturen bis zur Neugestaltung der Unternehmensprozesse.

Roland Berger ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 180 Partnern. Das Unternehmen ist in funktionalen und Industriespezifischen Kompetenzzentren organisiert. Für jedes Beratungsprojekt wird das beste interdisziplinäre Team aus Experten mit branchenspezifischem und funktionalem Know-how zusammengestellt.

Das Competence Center Consumer Goods & Retail bietet in den Bereichen FMCG, Handel und Mode ein breites Beratungsspektrum von Strategieentwicklung über Corporate Restructuring bis hin zu Supply Chain Management.

Roland Berger Strategy Consultants is one of the world's leading strategy consultancies. The company has successful operations in 25 of the major international markets. It advises leading international industry and service enterprises as well as public institutions on all issues of business management – from strategy to new business structures and processes.

Roland Berger is an independent partnership exclusively owned by about 180 Partners. It is based on global Competence Centers that are organized along functional and industry lines. This allows it to offer tailor-made solutions devised by interdisciplinary teams of experts drawn from different Competence Centers.

The Consumer Goods & Retail Competence Center provides a broad range of services in FMCG, retail and fashion. They range from strategy development and corporate restructuring to supply chain management.



Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie

www.bve-online.de

Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der Ernährungsindustrie mit Sitz in Berlin. Mit 5.800 Betrieben, rund 530.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von 155 Milliarden Euro ist die Ernährungsindustrie eine Schlüsselindustrie in Deutschland. 19 Fachverbände und 45 Unternehmen haben sich in der BVE zur Vertretung ihrer branchenübergreifenden Interessen gegenüber Politik, Verwaltung, Marktpartnern, Medien und Öffentlichkeit zusammengeschlossen.

Die Arbeitsschwerpunkte der BVE sind Wirtschafts- und Umweltpolitik sowie Markt- und Verbraucherpolitik. Sie setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit der Branche in Deutschland, in Europa und auf dem Weltmarkt ein.

The Berlin-based Federation of German Food and Drink Industries (BVE) is Germany's leading association dealing with business issues in the food industry. The food sector is one of Germany's key industries, comprising 5,800 companies, approximately 530,000 employees and total revenues of € 155 billion. The BVE serves its 19 professional associations and 45 companies by representing their cross-sector interests to policymakers, management, market partners, the media and the general public.

The work of the BVE focuses on economic and environmental policy, as well as market and consumer policy. The BVE promotes the competitiveness of the sector in Germany, Europe and on the global market.



Anuga – wichtigste Fachmesse der Food & Beverage-Welt

www.anuga.de
www.koelmesse.de

Mit der Anuga findet alle zwei Jahre in Köln die zweifellos wichtigste Messe der internationalen Ernährungswirtschaft statt. Die Messe wird dabei nicht nur zum Treffpunkt von über 6.000 Anbietern und mehr als 160.000 Einkäufern aus der ganzen Welt, sondern auch zum Ziel von Meinungsbildnern, Politikern und Interessenvertretungen. Gemeinsam nutzen sie die Anuga als Plattform für neue Produkte und Verkaufsstrategien, für Information und Order, Diskussion und Weiterbildung. Damit nimmt die Anuga sowohl für den Handel, als auch für den Außer-Haus-Markt und die New Channels eine zentrale Position als Pulsmesser, Trendbarometer und Wegweiser ein – national und international.

Held every two years in Cologne, Anuga is unquestionably the most important trade fair for the international food industry. Anuga is a meeting place for about 6,000 suppliers and more than 160,000 buyers from all over the world, but it is also more – a destination for opinion shapers, politicians and representatives of various interest groups. Together, these groups use Anuga as a platform for new products and sales strategies, for gathering information and placing orders, and for discussion and continuing education. That's why Anuga plays a central role for the trade, the external catering market and the new sales channels, serving as a pulse monitor, trend barometer and road map – at the national and international levels.



GfK Gruppe
Nordwestring 101
90319 Nürnberg

