

Die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit wird für viele zur Pflicht

Robert Kreuzberger
Konferenz „Öffentlichkeitsarbeit“
Akademie Dr. Obladen
04. Juli 2023
Berlin

Stand: 19.06.2023

N³ Nachhaltigkeitsberatung
Dr. Fricge & Partner

Wer ist N³?

Wir sind eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt „**Nachhaltigkeit**“

- Seit 2014 aktiv.
- Mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Abfall“ und „Energie“.
- Wir beraten und unterstützen Unternehmen bei
 - der Entwicklung nachhaltiger Strategien,
 - der Nachhaltigkeitsberichterstattung,
 - der Umsetzung von Unternehmenszielen im Spannungsfeld zwischen Kunden und Stakeholdern,
 - der Optimierung des Ressourcen- und Energiemanagements,
 - der Beantragung von Fördermitteln.
- www.n-hoch-drei.de
- info@n-hoch-drei.de

N³ Nachhaltigkeitsberatung
Dr. Fricge & Partner

2



- 1. Nachhaltigkeitsbericht der Stadtwerke Düsseldorf AG 2002/2003
- 2. Nachhaltigkeitsbericht der Stadtwerke Düsseldorf AG und Entsorgungstochter Awista 2005/2006
- Erstellt nach den GRI-Kriterien v. 2002
- Freiwillige externe Prüfung durch das „Institute 4 Sustainability“, Berlin

Was kommt heute auf uns zu?

1. **Nachhaltigkeit: Die Grundlagen oder „Was soll das Ganze?“**
2. **Der Grüne Deal**
3. **Die Taxonomie und das Geld**
4. **Nachhaltigkeitsberichterstattung 2.0**
5. **Berichten heißt: Kommunizieren!**

Die 17 Ziele der UN zur nachhaltigen Entwicklung von 2015



Meilensteine der Nachhaltigkeit

- **1972 - Club of Rome:** „Grenzen des Wachstums“
- **1987 - Brundlandt-Bericht:** „Unsere gemeinsame Zukunft“ - Definition von „Nachhaltiger Entwicklung“
- **1992 - Rio Konferenz:** Nachhaltige Entwicklung als internationales Leitbild, vermehrte Zusammenarbeit
- **2005 - Kyoto-Protokoll:** Erster völkerrechtlich verbindlicher Vertrag zur Eindämmung des Klimawandels
- **2015 - Agenda 2030 der UN:** 17 „Sustainable Development Goals“; mit 169 Zielvorgaben.
- **2015 - Übereinkommen von Paris:** Globaler Rahmen zur Bekämpfung des Klimawandels. Begrenzung des Anstiegs der globalen Durchschnittstemperatur auf deutlich unter 2 °C, wenn möglich auf 1,5 °C über dem vorindustriellen Niveau.
- **2019 - European Green Deal:** Bis 2050 in der EU die Nettoemissionen von Treibhausgasen auf „Null“ reduzieren!
- **2022 - Europäische Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD)**

Was bedeutet Nachhaltigkeit?

1. „Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“
2. „Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozeß, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.“

Brundtland-Bericht, 1987 (zitiert in alter Rechtschreibung nach: Volker Hauff, Unsere gemeinsame Zukunft, 1987)

It's the economy, stupid!

„Nachhaltigkeit muss in der Wirtschaft zum globalen Standard werden, anders sind die Pariser Klimaziele und die nachhaltigen Entwicklungsziele der UN nicht zu schaffen.“

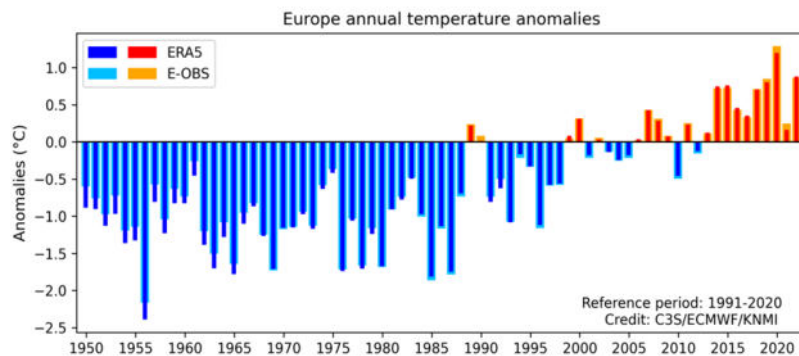
„Um den verantwortungsvollen Umgang der Wirtschaft mit natürlichen Ressourcen zu verbessern, Menschenrechte in komplexen Liefernetzwerken zu schützen und innovative Lösungen voranzutreiben, bedarf es einer umfassenden Transformation der Wirtschaft und des Finanzsektors. Für eine erfolgreiche Transformation muss Nachhaltigkeit im Kerngeschäft aller Unternehmen verankert werden.“

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) berät die Bundesregierung zur Nachhaltigkeitspolitik. Er ist in seiner Tätigkeit unabhängig und wird seit 2001 alle drei Jahre von der Bundesregierung berufen. Ihm gehören 15 Personen des öffentlichen Lebens aus der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik an.

Über allem strahlt der „Grüne Deal“

- Der **European Green Deal** ist ein von der Europäischen Kommission am 11. Dezember 2019 vorgestelltes Konzept mit dem Ziel, bis 2050 in der Europäischen Union die **Netto-Emissionen von Treibhausgasen auf null** zu reduzieren und somit als erster „Kontinent“ klimaneutral zu werden.
- Der Green Deal ist **zentraler Bestandteil der Klimapolitik** der Europäischen Union.
- **Fit für 55: Mindestens 55 % weniger Netto-Treibhausgasemissionen bis 2030 gegenüber 1990!** (Beschlossen am 14. Juli 2021)

Das könnte ein wesentlicher Grund sein:



Die sechs Umweltschutzziele der EU

- **Klimaschutz**
- **Anpassung an den Klimawandel**
- Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
- Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
- Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft

Was sagt die Wirtschaftstheorie?

- Am Anfang war die „reine“ Marktwirtschaft.
- Nach dem 2. Weltkrieg haben wir uns mehrheitlich bewusst für die „soziale“ Marktwirtschaft entschieden.
- Wegen der weltweit zunehmenden Ressourcenknappheit und der sich beschleunigenden Klimaprobleme hat nun weltweit die Transformation in die „ökosoziale = nachhaltige“ Marktwirtschaft begonnen (wenn auch nicht überall!).
- Da Appelle, Förderprogramme, Anreizsysteme in den letzten Jahrzehnten nur relativ geringe und zögerliche Fortschritte in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens bewirkt haben, sieht sich die Politik in Europa offensichtlich gezwungen, künftig vermehrt auf die Instrumente **Gesetze, Verordnungen und Richtlinien** zu setzen.



Dazu zählen: „**Taxonomie**“, **NFRD**, **CSRD**, **SFDR**, **LkSG** u.a..

It's the finance, stupid!

Eine Schlüsselrolle in der Umsteuerung hin zu mehr Nachhaltigkeit kommt den Finanzmärkten zu:

„Damit privates Kapital in nachhaltigere Investitionen umgelenkt werden kann, muss das Finanzsystem umfassend umgestaltet werden. Dies ist erforderlich, wenn die EU ein nachhaltigeres Wirtschaftswachstum generieren, die Stabilität des Finanzsystems gewährleisten sowie mehr Transparenz und Langfristigkeit in der Wirtschaft fördern will. Ein solches Denken steht auch im Mittelpunkt des EU-Projekts zur Schaffung einer Kapitalmarktunion.“

(Mitteilung der EU-Kommission, Brüssel, den 08.03.2018)

Taxonomie: Schon jetzt integraler Bestandteil des Kreditgeschäftes

- Eine Umfrage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin, stellt fest (2021), dass fast alle deutschen Finanzinstitute (Banken, Versicherer und Co.) sich bereits intensiv mit Nachhaltigkeitsrisiken beschäftigen.
- Die Europäische Zentralbank „EZB“ und die Europäische Bankenaufsichtsbehörde „EBA“ haben Klima- und Umwelt-Anforderungen zu Kreditvergabeprozessen und Ausfallrisiken an alle europäischen Banken gestellt.
- Nahezu alle Kreditinstitute prüfen mittlerweile bei Neugeschäften bzw. Kreditverlängerungen mit umfangreichen Fragebögen ihre Kunden im Sinne der „Taxonomie“.

Da stelle mer uns mal ganz dumm: Wat is' ne Taxonomie?

Taxonomie (altgriechisch τάξις *táxis* ‚Ordnung‘ und νόμος *nómos* ‚Gesetz‘) ist ein einheitliches Verfahren oder Modell (Klassifikationsschema), mit dem Objekte nach bestimmten Kriterien klassifiziert, das heißt in Kategorien oder Klassen eingeordnet werden.

Verordnung (EU) 2020/852 (Taxonomieverordnung)

In Artikel 1 wird der Gegenstand der Taxonomie-Verordnung bestimmt:

„Diese Verordnung enthält die Kriterien zur Bestimmung, ob eine Wirtschaftstätigkeit als ökologisch nachhaltig einzustufen ist, um damit den Grad der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition ermitteln zu können.“

Sie wurde am 18. Juni 2020 in die „Offenlegungs-Verordnung“ (2019/2088) über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor integriert.

Taxonomie: Transparenz statt Grünfärberei

- Die **Taxonomie** regelt europaweit verbindlich, welche Tätigkeiten und Branchen als ökologisch nachhaltig gelten.
- Sie ist als Informationsquelle und Steuerungsmöglichkeit gedacht.
- Sie soll die öffentlichen und privaten Finanzströme in nachhaltige Investitionen lenken.
- Unternehmen sollen sich nicht „grüner“ darstellen können, als sie wirklich sind!

Richte keinen Schaden an!

- Das „Prinzip der Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen“, „Do-No-Significant-Harm“ (DNSH) bedeutet, dass Maßnahmen und Aktivitäten zu einem der sechs Nachhaltigkeitsziele beitragen müssen, ohne den anderen Zielen signifikant zuwiderzulaufen.
- Zusätzlich müssen bei der Verfolgung eines Klimaziels die Mindestvorschriften für Arbeitsschutz und Menschenrechte umfassend eingehalten werden.
- Im Detail wird dies in „technischen Bewertungskriterien“ geregelt.
- Bislang liegen diese für die Ziele „**Klimaschutz**“ und „**Anpassung an den Klimawandel**“ vor (Del.-VO 2021/2139).
- Für Ende 2023 werden die Kriterien für die weiteren vier Umweltziele (Schutz der Wasser- und Meeresressourcen, Stärkung der Kreislaufwirtschaft, Verringerung der Umweltverschmutzung, Schutz der biologischen Vielfalt) erwartet.

Outside-In & Inside-Out

- Das „Prinzip der doppelten Wesentlichkeit“ (2019 von der Kommission eingeführt) ist ein zentrales Element der EU-Nachhaltigkeitsstrategie.
- Ein Unternehmen soll sich zunächst auf die Themen konzentrieren, die als wesentlich angenommen werden können.
- Die Outside-In Perspektive betrachtet Auswirkungen von externen Themen auf das Unternehmen, wie z.B. Anpassungskosten an den Klimawandel, Rohstoffverfügbarkeit, demografische Entwicklung, klimarelevante Gesetze und Verordnungen.
- Die Inside-Out Perspektive betrachtet Auswirkungen des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsthemen, wie z.B. Beitrag zum Klimawandel, Treibhausgasemissionen, Luftverschmutzung, Ressourcenverbrauch, Arbeitsbedingungen.

Öko-Siegel für Flugzeuge, Kernkraft, Erdgas und Kreuzfahrtschiffe

- Die Taxonomie umfasst mittlerweile auch Wirtschaftstätigkeiten, die eindeutig nicht klimaneutral sind bzw. nicht die Nutzung erneuerbarer Energien betreffen, aber unter strengen Bedingungen für einen begrenzten Zeitraum den Übergang zu einem nachhaltigen Energiesystem ermöglichen könnten, darunter Wirtschaftstätigkeiten in den Bereichen **Erdgas** und **Kernenergie**.
- Im Juli 2022 stimmte das EU-Parlament einer ergänzenden Delegierten Verordnung (2022/1214) der Kommission zu, in der Atomstrom und Erdgas vereinbar mit den Klimazielen der EU als nachhaltig gelten können.
- Das Umweltbundesamt gab zu bedenken, dass u.a. der Grundsatz DNSH nicht zu erfüllen sei.
- Anfang 2023 hat die Kommission vorgeschlagen, auch den **Flug- und Schiffsverkehr** in die Taxonomie zu übernehmen.
- **Greenpeace, BUND, WWF u.a. haben im April 2023 beim EuGH Klage eingereicht!**

Freiwillig ist vorbei: Die CSR-Richtlinie

- Die Richtlinie **2014/95/EU** „Non-Financial Reporting Directive“ oder sog. „CSR-Richtlinie“ definiert die Offenlegungspflichten von Unternehmen.
- Die „NFRD“ beendet die Freiwilligkeit der Berichterstattung. Lageberichte müssen ab 2018 Angaben zur Nachhaltigkeit enthalten.
- Deutschland hatte daraufhin das CSR-Richtlinien-Umsetzungs-Gesetz „CSR-RUG“ erlassen (am 09.03.2017).
- Es gilt für große kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzinstitute und Versicherungen „von öffentlichem Interesse“ mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Betroffen sind rund **550 Unternehmen** in Deutschland.

Bei der CSR-Berichterstattung hakt's!

Im „Bericht der Kommission über die Überprüfungsklauseln und die dazugehörige Eignungsprüfung“ vom 21. April 2021 wurden Probleme hinsichtlich der Wirksamkeit der CSR-Richtlinie aufgezeigt:

„Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass viele Unternehmen nicht zu allen wichtigen Nachhaltigkeitsthemen wesentliche Informationen offenlegen, einschließlich Informationen im Zusammenhang mit dem Klima, etwa zu allen Treibhausgasemissionen und Faktoren, die die Biodiversität beeinträchtigen.“

In dem Bericht wurden auch die begrenzte Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit von Nachhaltigkeitsinformationen als erhebliche Probleme ausgemacht:

„Dementsprechend besteht ein eindeutiger Bedarf an einem soliden und erschwinglichen Rahmen für die Berichterstattung, der mit wirksamen Prüfverfahren einhergeht, um die Zuverlässigkeit der Daten zu gewährleisten und „Greenwashing“ sowie Doppelzählung zu verhindern.“

Evaluierung der CSR-Berichtspflicht

Das Umweltbundesamt stellt für die Jahre 2018 und 2019 fest:

- ***Klima ist das dominante Umweltthema – zu anderen Umweltthemen gibt es wenig quantitative Informationen.***
- ***Transparenz über Lieferketten wird nur selektiv und uneinheitlich hergestellt.***
- ***Faktoren einer guten Berichterstattung werden nicht in der Breite berücksichtigt.***
- ***Nach wie vor gestalten die Unternehmen die Berichte sehr unterschiedlich was Umfang, Struktur und Inhalte angeht.***

(Umweltbundesamt, Mai 2021)

Nachhaltigkeitsberichterstattung 2.0: Corporate Sustainability Reporting Directive

- Mit dem Verabschiedung der CSRD-Richtlinie (EU 2022/2464) beginnt eine neue Ära der Nachhaltigkeitsberichterstattung für nahezu alle Unternehmen in Europa.
- Sie ersetzt die „CSR-Richtlinie“ (NFRD) von 2014.
- Deutliche Ausweitung der berichtspflichtigen Unternehmen bei Erhöhung der Anforderungen.
- Erstmals werden Kennzahlen geschaffen, die finanzielle und nichtfinanzielle Aspekte verknüpfen.

Die „Erstanwender“ des deutschen Mittelstandes

Neue berichtspflichtige Unternehmen:

- Alle großen Unternehmen mit mindestens zwei der drei folgenden Merkmale:
Mehr als 250 Mitarbeiter, mindestens 40 Mio. Euro Umsatz oder mindestens 20 Mio. € Euro Bilanzsumme.
- Alle an der Börse gelisteten kleinen und mittleren Unternehmen mit mindestens zwei der drei Merkmale:
Mehr als 10 Beschäftigte, 350.000 Euro Bilanzsumme oder 700.000 Euro Nettoumsatzerlöse. (außer Kleinstbetrieben).



In Deutschland nahezu 14.500 Unternehmen!

Die mittelbar Betroffenen

- Auch Unternehmen, die nicht direkt den Anforderungen der CSRD unterliegen, werden sich zunehmend mit den darin normierten Anforderungen auseinandersetzen müssen!
- Das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) prognostiziert:
*„Dies betrifft die ca. **2,6 Millionen KMU** in Deutschland.
„Im Kontext der Kreditvergabe oder der Versicherung von Betriebsgebäuden werden KMU zukünftig nachhaltigkeitsbezogene Informationen erheben und offenlegen müssen“.*
- Liefer- und Wertschöpfungsketten (s. LkSG) zwingen zu CSRD-konformer Berichterstattung.

CSRD: Ab wann gelten die Vorschriften?

Die CSRD muss von der Bundesregierung bis **spätestens Juli 2024** in nationales Recht (CSRD-UG) umgesetzt werden.

Dreistufiges Vorgehen:

- Ab **1. Januar 2024** für Unternehmen, die bereits der Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen unterliegen; erstmals anzuwenden **2025** im Zuge des Jahresabschlusses 2024.
- Ab **1. Januar 2025** für große Unternehmen, die derzeit nicht der Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen unterliegen, erstmals anzuwenden **2026** im Zuge des Jahresabschlusses 2025.
- Ab **1. Januar 2026** für börsennotierte KMU sowie für kleine und nicht komplexe Kreditinstitute und firmeneigene Versicherungsunternehmen, erstmals anzuwenden **2027** im Zuge des Jahresabschlusses 2026.

CSRD: Was passiert mit dem Bericht?

Bisher, seit 2017:

- Berichtsprüfung freiwillig.
- Veröffentlichung auf Website oder im Lagebericht oder im Bundesanzeiger.
- Freiwillige Orientierung an Rahmenwerken (etwa GRI) oder Erläuterung, warum kein Rahmenwerk genutzt wird.

Künftig, gemäß CSRD:

- Berichtsprüfung ist verpflichtend!
- Veröffentlichung als Bestandteil des Lageberichtes und damit Bestandteil des Jahresabschlusses! Dieser soll spätestens vier Monate nach Geschäftsjahresende erscheinen.
- Orientierung an EU-Standards mit branchenspezifischen Ergänzungen (wird von EFRAG aktuell erarbeitet).

CSRD: Worüber muss künftig berichtet werden?

- Einheitliche Berichtsvorgaben, „European Sustainability Reporting Standards“ (ESRS) werden zur Zeit erarbeitet.
- Die Kommission hat die „European Financial Reporting Advisory Group“ (EFRAG) mit der Erarbeitung beauftragt.
- Die genauen Kriterien, nach denen Bericht erstattet werden soll, liegen noch nicht vor. Das allgemein gültige Set an Kriterien soll Mitte 2023 veröffentlicht werden; branchenspezifische Kriterien sollen bis Mitte 2024 folgen.
- Abgeschwächte Standards für KMU sollen bis Ende 2023 erstellt werden.
- Es wird sich um eine umfangreiche, aufwändige (und neuartige) Berichterstattung handeln!
- Viele Daten in den Unternehmen sind häufig noch nicht vorhanden und müssen erst zusammengetragen und validiert werden!

Orientierung am ESG-Konzept: Environment, Social, Governance

- Zwei generelle Standards: Zu den formalen Regeln (ESRS 1) sowie zur Nachhaltigkeitsstrategie (ESRS 2).
- Angaben zu den Umweltzielen der EU (Environment):
 - Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel (ESRS E1)
 - Umweltverschmutzung (ESRS E2)
 - Wasser- und Meeresressourcen (ESRS E3)
 - Biodiversität und Ökosysteme (ESRS E4)
 - Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft (ESRS E5)
- Angaben zu gesellschaftlichen Aspekten (Social):
 - Gleichberechtigung und Menschenrechte bei den eigenen Mitarbeitenden (ESRS S1)
 - Beachtung bei den Beschäftigten in der Wertschöpfungskette (ESRS S2)
 - Schutz der betroffenen Gemeinschaften (ESRS S3)
 - Sicherheit der Konsumenten und Endbenutzer (ESRS S4)
- Angaben zur Unternehmensführung (Governance):
 - Governance Themen wie Unternehmensethik und -kultur, Bestechung, politisches Engagement, Lobbying (ESRS G1)

Weitere flankierende Maßnahmen gegen „Grünfärberei“

- Das deutsche „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“ (LkSG) (In Kraft ab Januar 2023, Verschärfung ab 2024).
- Entwurf einer EU-Richtlinie zu Lieferketten bzw. zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten „Corporate Sustainability Due Diligence Directive“ (CSDDD)
- Entwurf für eine Richtlinie zu „Green Claims“: Kriterien gegen Greenwashing und irreführende Umweltaussagen.
- Änderung der Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken (EU 2019/2161).

Was ist zu tun?

- Beschluss der Unternehmensleitung, Nachhaltigkeit in das Handeln des Unternehmens zu integrieren; **Nachhaltigkeit wird integraler Bestandteil der Strategie!**
- Organisatorische Zuordnung des Themas „Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung“ (Stabsstelle oder Linie).
- **Analyse**, welche der für die Berichterstattung erforderlichen Daten bereits im Unternehmen verfügbar sind, und welche Daten für die Berichterstattung von wem künftig zu generieren sind (-> Projektgruppe).
- Evtl. Entscheidung für einen konkreten Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung, z.B. DNK, GRI o.a..
- Frühzeitige Abstimmung mit dem **Abschlussprüfer** über die neuen Anforderungen an das Berichtswesen.

Die Befürchtung: Würde der Kommunikation das Heft aus der Hand genommen?

- Der Bericht ist nicht mehr freiwillig!
- Die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt in einem gesonderten Abschnitt des Lageberichts. Finanzbereich scheint zu dominieren!
- Separate Nachhaltigkeitsberichte könnte es nicht mehr geben!
- Die Berichts-Kriterien und -Standards (ESRS) werden EU-weit einheitlich vorgegeben!
- Alleinstellungsmerkmale müssen neu definiert werden!

Die Chancen: Berichten heißt Kommunizieren! Transparenz ist die Herausforderung!

- Es gibt klare Rahmenbedingungen zu einer nachhaltigen Strategie im Unternehmen!
- Verantwortlichkeit geht über alle Führungsebenen – ein “Ausbüchsen” einzelner Bereiche wird erheblich erschwert!
- Interdisziplinarität wird zwingend!
- Die interne Kommunikation nimmt an Bedeutung zu!
- Die Stakeholder-Kommunikation muss sich an der neuen Nachhaltigkeitsstrategie orientieren!
- Die Außendarstellung darf nicht im Gegensatz zu den Aussagen im Lagebericht stehen!
- Umweltschutzaktivitäten und soziales Engagement sind nicht mehr nebensächlich!

Unsere wichtigsten Stakeholder

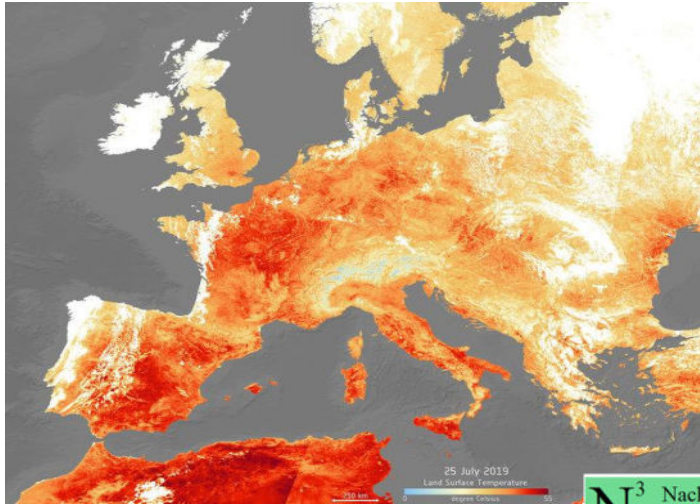
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**

Laut einer Bertelsmannstudie vom September 2022 erlebt nur rund die Hälfte (49 Prozent) der Beschäftigten, dass Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen wichtig ist und nur 31 Prozent, dass Klimaschutz wichtig ist! Das könne ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsstrategie schlicht zu schlecht intern kommunizieren:

“Will die Führung einer Organisation breitere Rückendeckung für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik durch die Mitarbeitenden erhalten, muss sie Ziele, Maßnahmen und Kriterien transparenter machen und dementsprechend stärker in den Mittelpunkt der Kommunikation rücken.”

- **Da gibt es über die gesamten Hierarchieebenen viel zu tun!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**N³ Nachhaltigkeitsberatung
Dr. Friege & Partner**