

 Whitepaper | August 2024

Nachhaltigkeit geht über ESG- Reporting hinaus

Wie Sie durch Organisationsdesign
Nachhaltigkeit fördern



Kienbaum





Nachhaltigkeit geht über ESG-Reporting hinaus

Wie Sie durch Organisationsdesign Nachhaltigkeit fördern

Die Verankerung von Nachhaltigkeit ist entscheidend für die langfristige Wertsteigerung

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur, ESG-Richtlinien einzuhalten und über diverse KPIs zu berichten. Nachhaltigkeit ist vielmehr eine unternehmerische Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitenden, Investoren, der Gesellschaft und der Umwelt hat, um den Geschäftserfolg auch in fünf, zehn oder fünfzig Jahren sicherzustellen. Kurzfristig mag dieses Ziel kontraintuitiv erscheinen, da es sich vermutlich auf das operative Geschäft auswirkt. Allerdings hat die Mehrheit der Unternehmen in unserer neuesten Kienbaum Corporate Governance Studie mit einer Stichprobe von fast 120 deutschen Unternehmen aus verschiedenen Branchen gezeigt, dass die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung zu mehr Produktinnovation (55%), Prozessinnovation (53%) oder sogar Geschäftsmodellinnovation (40%) geführt hat. Die hitzige Debatte über das Ende der Produktion von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor ist ein Beispiel dafür, dass ein traditionelles Geschäft rückläufig ist, während sich aus Nachhaltigkeitsgründen neue Geschäftsmöglichkeiten in der BEV- und Batterietechnologie ergeben.

Auf lange Sicht sind nachhaltige Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen unumgänglich. Dies ist sowohl auf die ethische Verantwortung als auch auf die wirtschaftliche Notwendigkeit zurückzuführen, in einem sich schnell verändernden Umfeld erfolgreich zu bleiben, in dem Organisationen und die Gesellschaft mit den Aus-

wirkungen des Klimawandels und immer strengeren gesetzlichen Vorschriften konfrontiert sind. Daher ist es wichtig, dass die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens eng mit der CEO Agenda verknüpft sind und von der gesamten Führungsetage unterstützt werden. Der Vorstand sollte Nachhaltigkeit als strategisches Thema betrachten, das Bestandteil der langfristigen Unternehmensstrategie ist und in die gesamte Organisation integriert wird.

In über 2.000 empirischen Studien wurde untersucht, ob Unternehmen von Nachhaltigkeit (insbesondere ESG) profitieren, indem die Beziehung zwischen ESG-Kriterien und der finanziellen Performance von Unternehmen analysiert wurde. Aktuelle meta-analytische Ergebnisse unterstützen diese Annahme. Während die Berichterstattung über ESG-Kriterien allein wenig Einfluss auf die finanzielle Performance hat, zeigt sich, dass Unternehmen, die umfassende Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen, eine bessere finanzielle Performance erzielen (z.B. Umsatz, EBIT). Diese Ergebnisse lassen sich auf verschiedene Nachhaltigkeitsfaktoren zurückführen, wie z.B. erhöhte Innovation, verbesserte Reputation, verbesserte Betriebsabläufe und optimiertes Risikomanagement, was sich wiederum positiv auf die finanzielle Performance auswirkt. Die Ergebnisse unterstreichen, dass Sie Nachhaltigkeit in Ihre Organisationsstruktur verankern sollten, um eine ganzheitliche unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben, die Ihnen letztlich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.



Nachhaltigkeit geht über ESG hinaus! Während die Fokussierung auf ESG-Kriterien und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften keinen langfristigen Wert erzeugt, sollten Sie Nachhaltigkeit als strategisches und langfristiges Thema betrachten, um den finanziellen Wert ihres Unternehmens zu steigern und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.



Bei der Betrachtung von Nachhaltigkeit zeigen sich unterschiedliche Reifegrade und Handlungsbedarfe

Mit Inkrafttreten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind nun mehr europäische Unternehmen verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen. Der alleinige Blick auf die Anzahl der ESG-Berichte und -Ratings kann jedoch irreführend sein, eine genauere Betrachtung zeigt ein differenzierteres Bild: Einige Branchen, insbesondere solche mit einer starken B2C-Präsenz und umfangreicher Medienberichterstattung, waren bereits früher gezwungen, Nachhaltigkeit zu priorisieren (oder zumindest über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu berichten), als andere Branchen, die eher in Wertschöpfungs- und Lieferketten versteckt sind. Durch solche Beispiele werden erhebliche Unterschiede im Reifegrad der Nachhaltigkeitsbemühungen sichtbar. Während einige Nachzügler Nachhaltigkeit noch als Last empfinden, der sich jedes Unternehmen unterwerfen muss („Burden“), haben andere Unternehmen Nachhaltigkeit bereits als einen zentralen Treiber für ihren Geschäftserfolg erkannt („Leapfrog“).

Ein Vergleich des Status quo Ihrer Organisation mit vier Schlüsseldimensionen des Organisationsdesigns kann Ihnen Aufschluss darüber geben, wo Ihre Organisation in Bezug auf aktuelle Nachhaltigkeitsbemühungen steht. Darüber hinaus kann für jede Dimension ein zukünftiges Zielbild definiert werden, aus dem sich entscheidende Handlungsfelder ableiten lassen.

Es ist jedoch nicht notwendig, in jeder Dimension den Reifegrad „Leapfrog“ zu erreichen, um nachhaltig zu sein. Stattdessen sollten Sie eine doppelte Wesentlichkeitsprüfung durchführen, um die für Ihr Unternehmen und Ihre Stakeholder wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und nach deren Potenzial für Differenzierung und Wertschöpfung zu priorisieren. Stellen Sie dabei sicher, dass Ihre angestrebten Nachhaltigkeitsziele mit der Gesamtstrategie des Unternehmens übereinstimmen und dass diese realistisch und erreichbar sind. Wenn Sie beispielsweise gerade erst mit der Integration von Nachhaltigkeit beginnen, sollten Sie sich zunächst auf Nachhaltigkeitsrisiken konzentrieren („Hygiene“) und nicht direkt eine grundlegende Veränderung Ihrer Kerngeschäftsmodelle („Leapfrog“) vornehmen. In der letzten Ausgabe der Kienbaum Corporate Governance Studie haben wir festgestellt, dass nur 41% der befragten Unternehmen ESG-Kriterien in ihr Risikomanagement integriert haben, dies könnte also ein guter Startpunkt sein. Durch den Abgleich des Status quo mit den zukünftigen Zielen kann eine strategische Roadmap zur Förderung der Nachhaltigkeit entwickelt werden, die sich sowohl auf operative als auch auf strukturelle Themen konzentriert.

Von der Theorie zur Praxis – Wie Sie durch Organisationsdesign Nachhaltigkeit fördern

Während 94% der in unserer Corporate Governance-Studie befragten Unternehmen Nachhaltigkeit als strategisches Thema anerkennen und auf C-Level-Ebene verankern, zeigt sich bei der strukturellen Integration in die

	1 Disclosure „Burden“ 	2 Adoption „Hygiene“ 	3 Adaptation „Advantage“ 	4 Integration „Leapfrog“ 
Value creation	Nachhaltigkeitsaktivitäten fokussieren sich auf Compliance Keine oder isolierte Nachhaltigkeitsbemühungen in den Funktionen	Fokussierung auf Nachhaltigkeitsaktivitäten bei interner Wertschöpfung Funktionen beziehen Nachhaltigkeit in die funktionale Strategie ein	Nachhaltigkeit intern und in die vorgelagerte Wertschöpfungskette integriert Ausgleich von negativen Auswirkungen auf die Umwelt	Nachhaltigkeit in alle vor- und nachgelagerten Aktivitäten integriert Geschäftsprozesse zur Maximierung von Nachhaltigkeit
Financial allocation	Keine gesonderten Budgets für Nachhaltigkeit Keine Analyse von Nachhaltigkeits-KPIs oder Auswirkungen	Budgets auf Grundlage nachhaltigkeitsbezogener Risikobewertung Stellenweise Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-KPIs bei Investitionen	Festlegung von Nachhaltigkeitsbudgets in allen Funktionen Einbeziehen von Nachhaltigkeits-KPIs in jeden Investitionsprozess (RoS)	Fixe & variable Budgets zur nachhaltigen Transformation des UNs Jede Ressourcenzuweisung wird für das nachhaltigste Ergebnis optimiert
Workforce allocation	Ad-hoc-Einsatz von Mitarbeitenden für Compliance-Themen Keine Entwicklung oder Bewertung von Nachhaltigkeitskompetenzen	Kleines ESG-Team mit Schwerpunkt auf Compliance und Risiken Dezentrale Bewertung der aktuellen Nachhaltigkeitskompetenzen	Nachhaltigkeitsteam mit Fokus auf cross-funkt. Potenziale und Initiativen Forecast Nachhaltigkeitskompetenzen basierend auf Kompetenzrahmen	Integration von Nachhaltigkeitsressourcen in Org. (Top-down/Bottom-up) Organisationsweite Personalplanung zur Stärkung der Nachhaltigkeit
Organizational steering	Keine Definition von und Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsziele Unklarer Dateneigentümer und isolierte Systeme	Steuerung des Top Mgmts. auf Basis funktionspez. Nachhaltigkeitsziele Klar definierte, aber unterschiedliche Dateneigentümer in den Funktionen	Steuerung des Mgmts. auf Basis eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsrahmens Vollumfängliches Nachhaltigkeitsdatenmanagement (SSOT)	Unternehmensweite Steuerung durch Nachhaltigkeitsziele-/instrumente Live-Nachhaltigkeitsdaten in SSOT, interpretiert durch KI-Unterstützung

Abbildung 1: Reifegrade Nachhaltigkeit

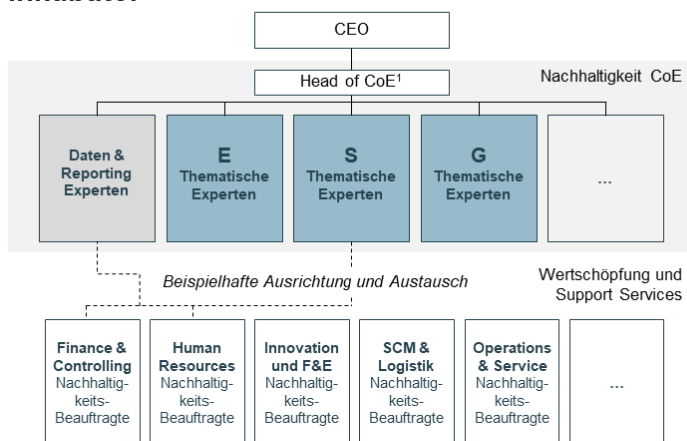


Organisation ein anderes Bild. Nachhaltigkeitsteams (die in 60 % der befragten Unternehmen existieren) befassen sich hauptsächlich mit ESG-Regulatorik und -Reporting. Nur 21 % der befragten CEOs gaben an, dass ihre Nachhaltigkeitsteams nachhaltige Innovationen im Unternehmen vorantreiben. Um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sollte eine Organisationsstruktur geschaffen werden, die es ermöglicht, Nachhaltigkeit zu fördern, Innovationen voranzutreiben und so neue Geschäftsideen zu entwickeln.

Obwohl es keine one-size-fits-all Lösung gibt, stellt sich die Frage, welche Struktur am besten geeignet ist, um Nachhaltigkeit ganzheitlich in das Unternehmen zu integrieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass Top-down- oder Bottom-up-Ansätze am erfolgreichsten sind. Bei einem Top-down-Ansatz ist zusammengefasst ein zentraler Nachhaltigkeits-Inkubator die treibende Kraft für das

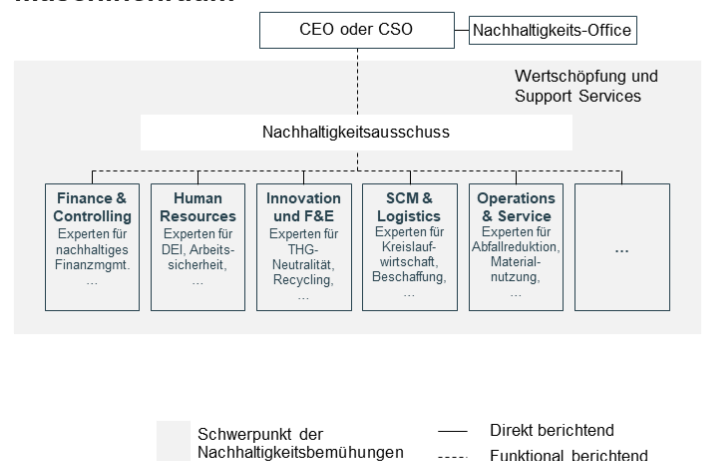
Thema Nachhaltigkeit. Dieser verfügt über Entscheidungsbefugnisse und entwickelt Initiativen für sämtliche Geschäftsbereiche, während die Geschäftsbereiche diese top-down konzipierten Initiativen in ihren Prozessen umsetzen. Bei einem Bottom-up-Ansatz hingegen legt ein kleineres Nachhaltigkeits-Office lediglich die übergreifenden Nachhaltigkeitsziele fest und stellt ein entsprechendes Gesamtbudget zur Verfügung. Die Hauptverantwortung für die Umsetzung dieser Ziele liegt jedoch in den einzelnen Geschäftsbereichen, die entscheiden, wie sie diese Ziele erreichen und durch passende Initiativen in ihre Funktionen und Prozesse integrieren. Durch einen solchen Top-down- oder Bottom-up-Ansatz wird eine Struktur mit klaren Verantwortlichkeiten und eindeutigen Handlungsmöglichkeiten geschaffen. Dies reduziert die Komplexität der Governance und minimiert potenzielle Interessenkonflikte in Bezug auf Nachhaltigkeit.

Top-down: Zentraler Nachhaltigkeits-Inkubator



¹ Wenn ein CSO vorhanden ist, fungiert dieser als Head of CoE

Bottom-Up: Dezentraler Nachhaltigkeits-Maschinenraum



Pro

- + Zentrale Planung und Transparenz der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie, -leistung und -aktivitäten
- + Konsistente und kohärente Nachhaltigkeitsbemühungen in der Gesamtorganisation und Nutzung von funktionsübergreifenden Potenzialen

Contra

- Geschäftsbereiche könnten sich als weniger verantwortlich und befähigt betrachten, einen nachhaltigen Wandel voranzutreiben
- Potenziell bürokratisch und langsamer in der Entscheidungsfindung und Umsetzung

- + Maximale Geschäftsnähe und Anpassungsfähigkeit bei der Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen pro Funktion
- + Ermöglicht flexible/zeitnahe Reaktionen auf Nachhaltigkeitsherausforderungen/-chancen, ohne auf eine zentrale Genehmigung zu warten

- Mangelnde Nutzung von Synergien bei der Gestaltung und Umsetzung von funktionspezifischen Nachhaltigkeitsinitiativen
- Zunehmendes Silo-Denken, das die Umsetzung der gesamtunternehmerischen Nachhaltigkeitsagenda beeinträchtigen kann

Abbildung 2: Zentraler Nachhaltigkeits-Inkubator vs. Dezentraler Nachhaltigkeits-Maschinenraum



Exzellenz schaffen durch einen zentralen Nachhaltigkeits-Inkubator – Top-down

Wenn Sie gerade erst mit der Integration von Nachhaltigkeit in Ihre Organisation beginnen und sich auf der unteren Stufe der Reifegrade einordnen, würden wir Ihnen einen Top-down-Ansatz empfehlen. Durch die Einrichtung eines zentralen Nachhaltigkeits-Inkubators werden die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt und die Relevanz des Themas im Unternehmen verdeutlicht. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transformation. Eine solche zentrale Stelle bündelt alle Kompetenzen und stellt sicher, dass Nachhaltigkeit nicht als separate Initiative, sondern als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet wird.

Operativ kombiniert dieser Top-down-Ansatz ein zentrales Center of Excellence (CoE) für Nachhaltigkeit mit dezentralen Nachhaltigkeitsbeauftragten (siehe Abbildung 2). Das zentrale *Center of Excellence (CoE) für Nachhaltigkeit* berichtet direkt an den CEO (Chief Executive Officer) oder einen CSO (Chief Sustainability Officer). Gemeinsam entwickeln und bestimmen sie die unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie. Das CoE steuert die gesamte Nachhaltigkeits-Performance des Unternehmens, verteilt Budget und Ressourcen für entsprechende Aktivitäten, hält die Entscheidungsbefugnis und schafft bei allen relevanten Stakeholdern Transparenz. Das CoE sollte verschiedene Expertenteams mit unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten umfassen, um eine umfassende Expertise zu gewährleisten. Ein Team besteht aus Daten- und Reportingexperten, die sich auf ESG-Datenmanagement (Sammeln und Analysieren von Daten aus den Geschäftsbereichen), -Reporting und -Vorschriften konzentrieren. Sie führen Risikobewertungen durch und gleichen ESG-Daten mit Finanzdaten ab,

um Einblicke in die Gesamtperformance zu erhalten. Um über die bloße Einhaltung von Vorschriften hinauszugehen, sollte das CoE außerdem Themenexperten für Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen bündeln. Dies könnte beispielsweise Rechtsberater umfassen, die sich auf Themen wie Arbeitsrecht und Arbeitssicherheit konzentrieren, um soziale Nachhaltigkeitsaspekte anzugehen. Im Gegenzug können Experten mit Umweltkenntnissen und Expertise in Lieferkettenprozessen Programme zur Energieeffizienz oder Abfallreduzierung vorantreiben. Die Themenexperten steuern und entwickeln Nachhaltigkeitsaktivitäten gemäß der unternehmensweiten Strategie unter Berücksichtigung von Benchmarks, Trends und der Einschätzung von Stakeholder-Erwartungen.

Die funktionalen *Nachhaltigkeitsbeauftragten* sind dezentrale Nachhaltigkeitsrollen. Sie stellen sicher, dass die unternehmensweite Strategie sowie die definierten Maßnahmen und Ziele in ihren Geschäftsbereichen umgesetzt werden. Sie sind dafür verantwortlich, Nachhaltigkeit und die vom CoE entwickelten Initiativen in die Prozesse ihrer Funktion zu integrieren. Wenn beispielsweise vom CoE festgelegt wird, ein Zero-Waste-Unternehmen zu werden, könnten die Nachhaltigkeitsbeauftragten der IT-Abteilung Prozesse umsetzen, um Hardware zu reparieren oder alles zu recyceln, was nicht wiederverwendet werden kann. Darüber hinaus stellen die funktionalen Nachhaltigkeitsbeauftragten den Daten- und Reportingexperten im CoE relevante Daten aus ihren Geschäftsbereichen zur Verfügung. In regelmäßigen Meetings tauschen sie sich mit dem CoE-Team zu Nachhaltigkeitsthemen in ihren Geschäftsbereichen aus. Dieser Austausch bietet dem CoE die Möglichkeit, potenzielle bereichsübergreifende Synergien zu konsolidieren und neue Ideen, Aktivitäten und Projekte in Bezug auf Nachhaltigkeit zu koordinieren und zu bewerten.





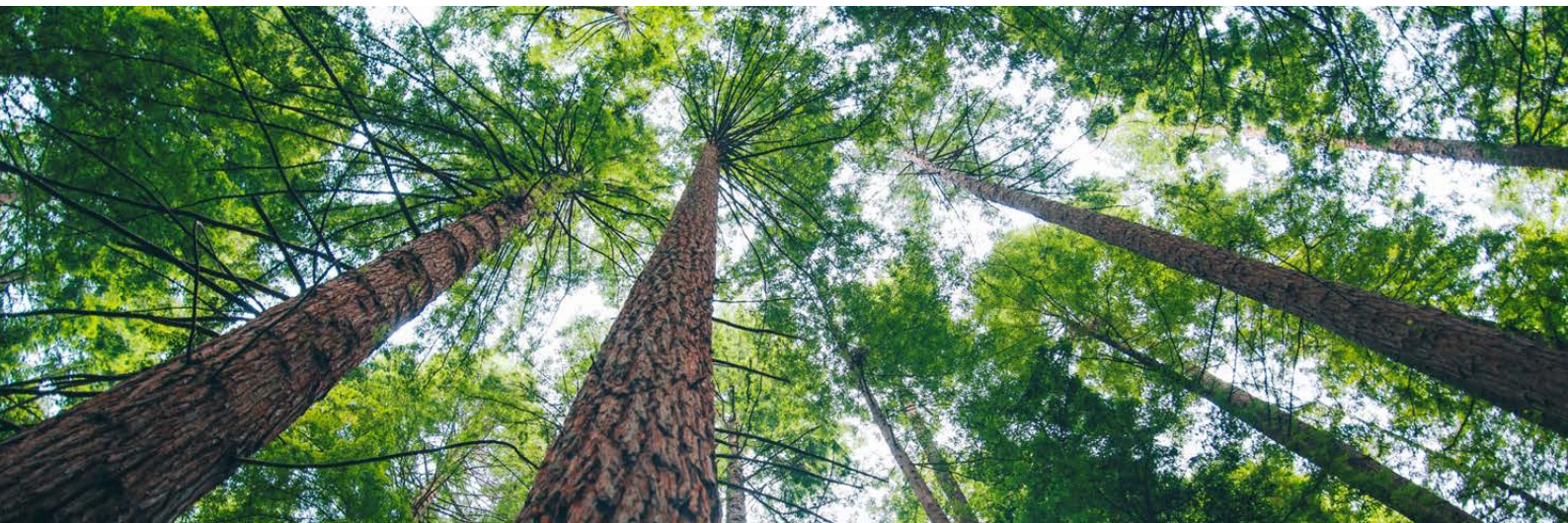
Nachhaltigkeit aus dem Maschinenraum vorantreiben – Bottom-up

Mit dem Wachstum einer Organisation wird auch die Nachhaltigkeitsdiskussion umfangreicher und komplexer. Um die heterogenen und steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen in einer Organisation zu managen, kann ein Bottom-up-Ansatz erfolgsversprechend sein. Ein solcher Ansatz berücksichtigt, dass effektive Nachhaltigkeitsinitiativen je nach Funktion und Kontext unterschiedlich sein können: Die Kunden, die erforderlichen Kompetenzen oder die zu erfüllenden gesetzlichen Anforderungen unterscheiden sich von Funktion zu Funktion. Beispielsweise muss Forschung und Entwicklung die Rohstoffbeschaffung, die Recyclingfähigkeit und End-of-Life-Konzepte berücksichtigen, während Vertrieb und Marketing Produktpakete und Kommunikationsansätze entwickeln müssen, um Produkte und Dienstleistungen als nachhaltige Lösungen neu zu gestalten. Aus organisatorischer Sicht ermöglicht der Bottom-up-Ansatz eine tiefgreifende Verankerung von Nachhaltigkeit in jeder Funktion. Der zentrale Wertbeitrag besteht darin, dass ein Nachhaltigkeits-Office eine unternehmensweite Nachhaltigkeitsagenda vorgibt, während die Geschäftsbereiche selbst für die Gestaltung und Umsetzung funktionspezifischer Nachhaltigkeitsinitiativen verantwortlich sind.

In einem Bottom-up-Ansatz übernimmt die Funktionsleitung oder eine andere Managementposition innerhalb der Funktion das Nachhaltigkeitsmandat. Sie sind verantwortlich für die Definition funktionspezifischer Nachhaltigkeitsziele, die auf die unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie abgestimmt sind. Dedizierte *Nachhaltigkeitsexperten* in den Geschäftsbereichen, die das Business und die Prozesse am Besten kennen, entwickeln unter Berücksichtigung des internen und externen Umfelds Nachhaltigkeitsinitiativen und sorgen für deren Um-

setzung im Tagesgeschäft. Solche Expertenrollen werden entweder neu geschaffen oder ergeben sich aus der Erweiterung bestehender Rollen durch Job Enrichment, z.B. kann der Produktionsqualitätsbeauftragte als Verantwortlicher für die Leitung von Nachhaltigkeitsinitiativen ernannt werden. Jede Funktion ist für die Verfolgung ihrer Nachhaltigkeitsziele und die Erfassung und Analyse der entsprechenden Daten verantwortlich. Darüber hinaus stellen sie dem Nachhaltigkeits-Office relevante Daten für das unternehmensweite ESG-Reporting zur Verfügung. Ein integriertes Datenmanagementsystem kann hierbei ein gewisses Maß an Standardisierung gewährleisten und den Verwaltungsaufwand verringern. Darüber hinaus trifft sich regelmäßig ein *Nachhaltigkeitsausschuss*, der sich aus dem Funktionsleiter und optional den Nachhaltigkeitsexperten zusammensetzt, um die einzelnen Initiativen zu koordinieren und sich über bereichsübergreifendes Wissen und Best Practices auszutauschen. Außerdem entscheidet dieser Ausschuss, wie das vom Nachhaltigkeits-Office bereitgestellte Budget auf die einzelnen Funktionen verteilt wird.

Gemeinsam mit dem CEO oder einem CSO legt das *Nachhaltigkeits-Office* die Nachhaltigkeitsagenda des Unternehmens fest, indem es eine unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie definiert und ein entsprechendes Gesamtbudget zur Verfügung stellt. Das Nachhaltigkeits-Office kommuniziert diese übergeordnete Strategie an den Nachhaltigkeitsausschuss, dieser entscheidet jedoch eigenständig, wann und wie die entsprechenden Nachhaltigkeitsthemen in ihren Funktionen umgesetzt werden. Neben der Festlegung der unternehmensweiten Strategie und des Gesamtbudgets ist das Nachhaltigkeits-Office dafür verantwortlich, dass das ESG-Reporting gemäß den internen und externen Anforderungen durchgeführt wird.





Nächste Schritte und Empfehlungen

Je nach Reifegrad, Branche und Größe der Organisation sowie den allgemeinen Nachhaltigkeitszielen können verschiedene Ausprägungen entlang des Kontinuums zwischen Top-down und Bottom-up-Ansätzen wirksam sein. Auch wenn es keine one-size-fits-all Lösung gibt, können die beiden skizzierten strategischen Stoßrichtungen in Betracht gezogen und an die Gesamtstrategie und Ressourcen des Unternehmens angepasst werden.

Zusammenfassend lassen sich drei wesentliche Erkenntnisse festhalten:

1. Ermittlung des Nachhaltigkeitsreifegrads in der Organisation:

Analysieren Sie in Ihrem Unternehmen, in welchen Bereichen und in welchem Umfang Nachhaltigkeit bereits integriert ist, um die gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und die Wertschöpfung zu steigern.

2. Integration von Nachhaltigkeit in das Organisationsdesign:

Prüfen Sie, ob Ihre Organisationsstruktur geeignet ist, Nachhaltigkeit umfassend innerhalb Ihrer Organisation zu verankern – richten Sie hierfür entsprechenden Strukturen ein, etablieren Sie Prozesse und befähigen Sie die Mitarbeitenden.

3. Nutzung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil:

Auch wenn die anfänglichen Kosten für die Einführung von Nachhaltigkeit hoch erscheinen, sollten Sie Nachhaltigkeit nicht als Last, sondern als langfristigen Wettbewerbsvorteil betrachten. Dies muss sich in der Agenda des Top-Managements widerspiegeln und angemessen in die Organisation integriert werden.

Es gibt mehr als einen richtigen Weg, um Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation zu verankern. Abhängig von Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen ist es nun wichtig, herauszufinden, welcher Option für Ihre Organisation am besten geeignet ist.

Quellen:

Kienbaum: Corporate Governance 2024

Data Science and Management: Hotspots and Trends of environmental, social and governance (ESG) research 2023

Journal of Sustainable Finance & Investment: ESG and financial performance 2015

McKinsey: Does ESG really matter— and why? 2022

NYU & RAM: ESG and financial performance 2021

Autoren



Julian Simée
Director



Sven Herzog



Leon Schürgers



Dr. Meika Schuster

Kontaktieren Sie uns. Wir freuen uns auf den Austausch:

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Deutschland
T: +49 (221) 80 172-0, contact@kienbaum.de,
www.kienbaum.de

