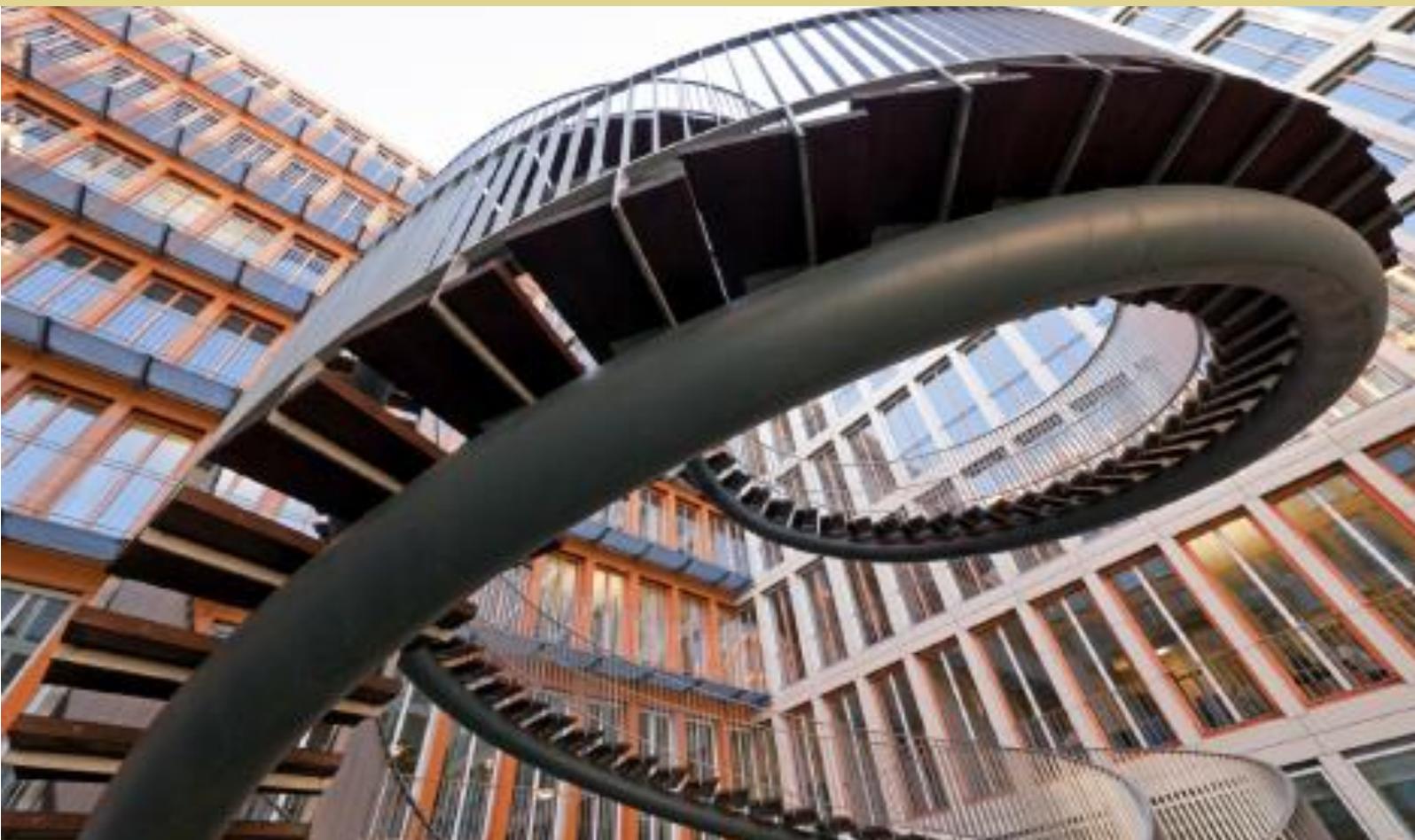


Der Weg zur integrierten Berichterstattung.

WIE CSR EXPERTEN DIE ENTWICKLUNG MITGESTALTEN KÖNNEN.



- Ausgewählte Meilensteine auf dem Weg zur IB – Warum IB Sinn macht – Aktuelle Entwicklungen – Warum Nachhaltigkeitsberichte weiterhin notwendig sind – Wie IB die Arbeit im Unternehmen verändert

Nicht erst seit der aktuellen Schulden-, Finanz- und Konjunkturkrise infolge der Subprime-Krise von 2007 zweifeln immer mehr Finanzmarktteilnehmer an der Aussagekraft der traditionellen Finanzberichterstattung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Das Vertrauen, Wert und Entwicklung von Unternehmen auf Basis ökonomischer Kennziffern in Lageberichten und Ausblicken zutreffend beurteilen zu können, ging spätestens in den 1980er Jahren mit jeder Enthüllung von Umweltkatastrophen, Menschenrechtsverstößen, unangemessenen Arbeitsverhältnissen oder Korruption und Bestechung weiter verloren. Es wurde deutlich, dass finanzielle Leistungsindikatoren allein nicht die Stärken und Schwächen von Unternehmen angemessen erfassen.

Unternehmen setzen auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch mehr Transparenz.

Die zunehmende Bedeutung von Umwelt- und Sozialaspekten für die Unternehmensentwicklung führte zu einer mit den klassischen Finanzberichten unverbundenen Berichterstattung. „Eine separate, SD-orientierte [sustainable development] Berichterstattung

hatte ihre Anfänge in den 1970er Jahren mit den „Sozialberichten“ in Deutschland. Ab 1987 folgten in den USA Berichte mit steigenden Datenmengen zu Emissionsmengen toxischer Stoffe aufgrund der dortigen „right to know“-Gesetzgebung des „Superfund Amendments and Reauthorization Act“ (Hesse 2004). Gesundheits-, Sicherheits-, Qualitäts-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte entstanden in der Zeit zwischen Mitte der 1980er Jahre und der Jahrtausendwende als zweite Säule der Unternehmensberichterstattung. Die berichtenden Unternehmen wollten mit diesen Instrumenten gegenüber zahlreichen Stakeholdergruppen Rechenschaft ablegen und transparenter werden, um damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen (zurück)zugewinnen.

Allerdings belegen diverse Studien, dass Finanzmarktteilnehmer der Berichterstattung über diese immateriellen Vermögenswerte im Vergleich zu anderen Stakeholdern wenig Beachtung schenken. Neben der für jedes System typischen Zähigkeit, Veränderung und Entwicklung zu verarbeiten, ist diese geringe Aufmerksamkeit gegenüber der zweiten Säule der Unternehmensberichterstattung besonders auf das Fehlen verbindlicher Berichtsstandards zurückzuführen. Gerade Wirtschaftsprüfer sahen sich bislang nicht in der Lage, die Angaben von Unternehmen zu ökologischen und sozialen Aspekten ihres Geschäfts ohne einen entsprechenden Standard genauso zu prüfen und zu testieren, wie

sie es mit der Rechnungslegung von Wirtschaftsunternehmen nach dem HGB (Handelsgesetzbuch) oder den IFRS (International Financial Reporting Standards) tun können.

Spätestens mit dem Bilanzrechtsreformgesetz liegt die Idee einer „integrierten Berichterstattung“ nah.

Mit dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG, 2004) und der Novelle des § 289 Handelsgesetzbuch (HGB) sind große Kapitalgesellschaften verpflichtet „nichtfinanzielle Unternehmensangaben, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“ in den Konzernlagebericht zu integrieren. Spätestens seitdem liegt die Idee einer „integrierten Berichterstattung“ nah.

Überzeugungsarbeit zu den Zusammenhängen zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten der unternehmerischen Tätigkeit musste schon zu dieser Zeit auf der Finanzmarktseite kaum noch geleistet werden. Mehr als die Hälfte der europäischen Analysten und Fondsmanager stimmten bereits 2003 der These zu, „dass die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte innerhalb der nächsten drei Jahre ein signifikanter Aspekt des „Mainstream“-Investment werde. 76% der europäischen Fondsmanager und Analysten und sogar 89% der Investor Relations (IR)-Manager

meinten, dass solche „intangible assets“ zum Shareholder Value beitragen, für 40% beziehungsweise 35% sogar im bedeutenden Ausmaß. 78% der europäischen Fondsmanager und Analysten prognostizierten, dass ein gutes Management der Umwelt und Sozialrisiken langfristig den Unternehmenswert steigern wird.“ (Hesse 2004)

Diese Annahmen und Prognosen wurden 2005 durch den sogenannten „Schroders-Test“ untermauert. In einem Feldversuch untersuchte PricewaterhouseCoopers (PwC) gemeinsam mit Schroders Investment den Einfluss von

Nachhaltigkeitsinformationen auf die Ergebnisse der Finanzanalyse. Zwei Gruppen von Finanzanalysten sollten in dem Test Daten zu einem anonymisierten Unternehmen bewerten. Den Testpersonen der ersten Gruppe wurden ausschließlich Finanzkennzahlen, denen der zweiten Gruppe zusätzliche Nachhaltigkeitsinformationen vorgelegt. „Wenngleich die Tendenz der Bewertung des Unternehmens durch die unterschiedlichen Testgruppen ähnlich ausfiel, war die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch die zweite Testgruppe exakter und differenzierter.“

Extra Financials – einerlei, ob Marktanteile, Risikoeinschätzungen oder CO₂-Ausstoß – können die Qualität der Finanzanalyse verbessern. Auch unabhängig davon, ob sie im Konzernlagebericht geliefert werden oder in Vorstandspräsentation auf der Roadshow. Wichtig (...) sind zwei Aspekte: 1. Extra Financials sollten im Format von Leistungsindikatoren (KPIs), d. h. als messbare, quantifizierte Werte geliefert werden und 2. Sie sollten unbedingt einen Rückschluss auf unternehmerisches Risiko oder unternehmerische Chancen besitzen, d. h. materiell sein.“ (Frank 2008)

Entwicklung von Leitlinien und Indikatoren als Basis einer integrierten Berichterstattung.

Die Diskussion zur Entwicklung nachhaltigkeitsrelevanter Indikatoren und Leitlinien wurde zu dem Zeitpunkt bereits aus zwei unterschiedlichen Richtungen vorangetrieben: zum einen aus der Perspektive einer transparenten und vergleichbaren Nachhaltigkeitsberichterstattung zum anderen aus der Perspektive des nachhaltigen Investments.

Die 1997 gegründete Global Reporting Initiative (GRI) war mit dem Ziel angetreten, Organisationen dabei zu unterstützen, Probleme des nachhaltigen Wirtschaftens aktiv anzugehen. Auf diesem Weg sind Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistungen die entscheidenden Grundsätze. Nachhaltigkeitsberichte anhand allgemein anerkannter Leitlinien und Indikatoren sollten die beiden Grundsätzen in die Praxis umsetzen. Die GRI legte 1999 den ersten Entwurf der Leitlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. In einer

Pilotphase bis 2000 nutzen 21 Unternehmen die Richtlinien erstmals für ihre nicht-finanzielle Berichterstattung. Die Testunternehmen sowie weitere Unternehmen und Experten kommentieren den Entwurf, der in die zweite Leitlinienversion von 2002 mündete. Wirft man einen Blick auf die Anzahl der jährlich mit Hilfe der GRI Leitlinien erstellten Nachhaltigkeitsberichte, so wird aber deutlich, dass der GRI schließlich mit der dritten Version ab 2006 der Durchbruch zu einem globalen Quasi-Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung gelang.

Anforderungen an eine transparente und vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI:

- Darstellung der Nachhaltigkeitsstrategie einschließlich der Identifikation wesentlicher Themen und Stakeholder
- Benennung der zentralen Auswirkungen der Organisation Nachhaltigkeitsfragen und ihre Stakeholder
- Darstellung des jeweiligen Managementansatzes einschließlich der Zielkonflikte und des Umgangs mit den Konflikten
- Darstellung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitstrends auf die langfristige Entwicklung und die finanzielle Leistung der Organisation
- Information zu den bisherig Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation, Setzen klarer Ziele und Erklärung zu Zielerreichungen bzw. -verfehlungen
- Quantifizierung der Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation anhand des umfassenden Indikatorensets.

GRI Vision: über ökonomische, ökologische und soziale Leistungen transparent berichten.

Die über 120 GRI Indikatoren, die die Nachhaltigkeitsleistung wie auch den Bericht selbst beschreiben, sind ein Indikatoren-Universum, das sehr stark aus der Stakeholder-Perspektive entwickelt wurde. Das hat zu einer Vielfalt geführt, die nicht mit den fokussierten KPI Systematiken der Finanzberichterstattung oder Unternehmenssteuerung kompatibel ist, die sich in der Regel auf 20 – 25 KPIs konzentrieren.

Die notwendige Konzentration wird auch nicht zuverlässig mit der von den berichtenden Organisationen durch die GRI geforderte Materialitätsanalyse herzustellen sein. Wie die sogenannten Sector Guidances für mittlerweile zehn Branchen zeigen, schwillt der Umfang der Indikatoren durch die branchenspezifische Betrachtung weiter an.

Entschließen sich Organisationen dazu, ihr Nachhaltigkeitsmanagement und –reporting aufgrund ihrer individuellen Materialitätsanalyse auf wenige für ihr Kerngeschäft hochrelevante KPIs zu konzentrieren, so verlieren diese Nachhaltigkeitsberichte wiederum an Vergleichbarkeit (selbst innerhalb einer Branche). Die gewonnene Prägnanz und Wesentlichkeit geht dann zu Lasten der ursprünglich angestrebten und geforderten Transparenz durch Nachhaltigkeitsberichterstattung.

„KPIs for ESG“ und „SD-KPI“ setzen auf Anschluss an die Finanzberichterstattung.

Die beschriebenen Dilemmata und Inkompatibilitäten kann der zweite Ansatz zur Entwicklung nachhaltigkeitsrelevanter KPIs auch nicht auflösen. Das gilt sowohl für die von der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) 2010 veröffentlichten „KPIs for ESG“ als auch die ab 2006 schrittweise erweiterten und seit 2010 für 68 Branchen vorliegenden Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI Standard 2010-2014), die die SD-M GmbH im Auftrag des Bundesumweltministeriums entwickelt hat.

Beide Systematiken setzen in erster Linie auf Anschlussfähigkeit der Indikatorensätze an die Anforderungen der Finanzmarktteilnehmer und Unternehmenslenker. Hier stehen Konzentration aufs Wesentliche, Messbarkeit und Testierbarkeit im Vordergrund. Die Breite der weitgestreuten Stakeholder-Ansprüche können diese und weitere Ansätze im Gegensatz zu den GRI Leitlinien hingegen nicht abdecken. Damit erscheint der alle relevanten Stakeholdergruppen inkludierende Indikatorensatz der GRI Nachhaltigkeitsberichterstattung mit den auf Finanzmarktteilnehmer fokussierten Indikatorensätzen für nachhaltige Investments inkompatibel.

“Above all, integrated Reporting is about good business” (IIRC, 2011).

Neben der Frage nach den für eine integrierte Berichterstattung notwendigen KPIs ist zurzeit auch noch die Frage nach Standards und Prinzipien zu klären. Um dieses übergeordnete Konzept zu erarbeiten wurde im August 2010 das Integrated Reporting Committee (IIRC) gegründet. Vertretern aus Wissenschaft, Unternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und weiteren Organisationen entwickeln seitdem ein Rahmenkonzept und Anwendungsleitlinien. Dabei geht das IIRC ähnlich vor wie die GRI: auf Grundlage eines ersten Diskussionspapiers (2011) und einer anschließenden Kommentierungsphase startete 2012 eine Pilotphase. In einem fortlaufenden Multistakeholder-Prozess plant das IIRC nach weiteren Zwischenstationen für Dezember 2013 die Vorstellung des Rahmenkonzepts für integrierte Berichterstattung.

Die bisherige Definition versteht integriertes Reporting so, dass “Integrated Reporting brings together material information about an organization’s strategy, governance, performance and prospects in a way that reflects the commercial, social and environmental context within which it operates. It provides a clear and concise representation of how an organization demonstrates stewardship and how it creates and sustains value.” (IIRC 2011).

Spätestens hier wird deutlich, dass „Integrierte Berichterstattung“ für Unternehmen nicht damit erledigt ist, ihren Finanzbericht und ihren Nachhaltigkeitsbericht in einem Format zu veröffentlichen. In einem derartigen Konvolut würden zwei unterschiedliche Perspektiven zusammenhanglos aufeinander prallen. Stattdessen ist eine für Stakeholder transparente, nachvollziehbare und bewertbare Darstellung erforderlich. Darin ist zu zeigen, wie die unternehmerischen Marktstrategien bislang und zukünftig mit wesentlichen Nachhaltigkeitsanforderungen umgehen. Die zahlreichen weiteren Details, die für die Finanzmarkt-kommunikation verpflichtend sind und für die Nachhaltigkeitskommunikation das Bild eines Unternehmens meistens auf freiwilliger Basis bereichern, werden nach Vorstellung des IIRC in weiteren Publikationen dargestellt. Bei aller Offenheit gegenüber allen Stakeholdern: das Konzept der integrierten Berichterstattung ist stark auf die Kommunikation mit Finanzmarktteilnehmern ausgerichtet.

“An Integrated Report should be an organization’s primary reporting vehicle” (IIRC 2011).

„An Integrated Report provides a clear reference point for other communications, including any specific compliance information, such as investor presentations, detailed financial information, operational data and sustainability information. Much of this information might move to an

online environment, reducing clutter in the primary report, which will focus only on the matters that the organization considers most material to long-term success.” (IIRC 2011)

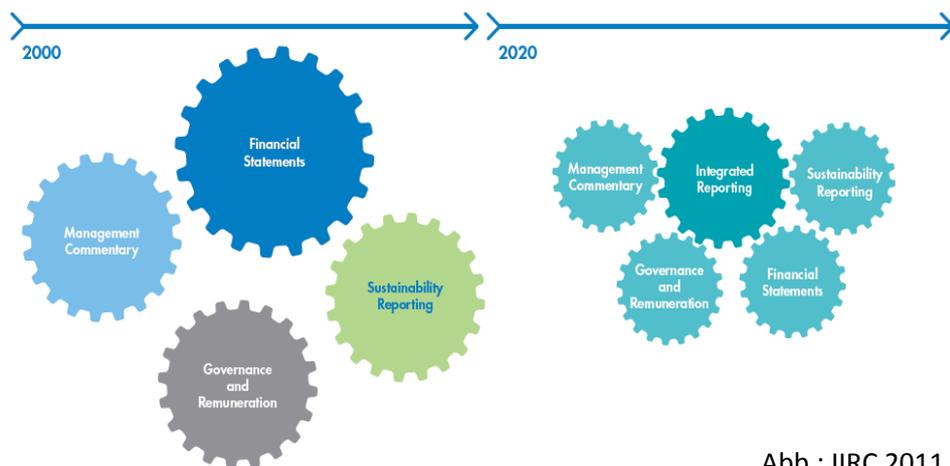


Abb.: IIRC 2011

Erst integriertes Denken ermöglicht integrierte Berichterstattung.

Auf dem Weg zur integrierten Berichterstattung ist es erforderlich, diejenigen Nachhaltigkeitsthemen und –trends zu identifizieren und sie mess- und steuerbar zu machen, die die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflussen können,

Aus diesem Grund brauchen Unternehmen weiterhin CSR Experten, die sich umfassend mit Nachhaltigkeitsfragen und Nachhaltigkeitsberichterstattung im GRI Sinn befassen.

Damit diese Expertise als Auskunft-, Vorschlags- und Filterinstanz die notwendigen Vorarbeiten und Verdichtungen für eine integrierte Berichterstattung auf der Nachhaltigkeitsseite leisten kann, werden viele Unternehmen ihre Ablauforganisation überprüfen müssen.

Sind die bisherigen Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse eigentlich geeignet, zentrale Nachhaltigkeitsaspekte allgemeinverständlich zu identifizieren? Sind Strategieentwicklung und Unternehmenssteuerung darauf vorbereitet, diese häufig extern verwurzelten Einflussfaktoren angemessen

zu berücksichtigen? Und sind die internen Regeln, Rollen und Rituale darauf auszurichten, integriertes Denken als Basis integrierter Berichterstattung zu unterstützen?

Auf den ersten Blick scheinen das Selbstverständlichkeiten guter Unternehmensführung zu sein. Bei näherer Betrachtung werden aber die alltäglichen Hürden deutlich. Neben der Inkompatibilität der Indikatoren-Universen und einem noch fehlenden verbindlichen Rahmenkonzept für integriertes Reporting stoßen wir auf eine dritte, kulturelle Hürde, die Unternehmen auf dem Weg zur integrierten Berichterstattung nehmen müssen.

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen gemeinsam einschätzen.

So gehört es beispielsweise bei Managern mittlerweile zu den weithin anerkannten Grundannahmen, dass der Klimawandel eine der größten weltweiten Nachhaltigkeitsherausforderungen darstellt. Wie der Klimawandel von einem Unternehmen beeinflusst wird, lässt sich auch noch anhand von Emissionsdaten messen und managen, die ihrerseits über den Energie- und Treibstoffverbrauch direkt an finanzielle Kenngrößen zu koppeln sind. Welchen Einfluss jedoch der Klimawandel auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Performance eines Unternehmens wahrscheinlich ausüben kann, wird nur ein Funktions- und Ebenen übergreifender strukturierter Diskurs in einem Unternehmen ermitteln können.

Im Folgenden geht es darum, wie dieser offene, ungewohnt ungeschützte und vom Ergebnis her unsichere Prozess in Unternehmen so ablaufen kann, dass am Ende ein verwertbares Ergebnis steht. Und nicht nur der Eindruck, dass es gut (oder auch schlecht) war, „mal darüber gesprochen zu haben“.

Der Bezugspunkt: Fakten und Szenarien entlang der Wertschöpfungskette erarbeiten und bewerten.

Das aufrechte Commitment der ersten Führungsebene zu einem zukunftsorientierten (Nachhaltigkeits)-Management erscheint angesichts der Vielfalt der dabei zu bedenkenden Faktoren und Perspektiven eine notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung. Kern des erforderlichen internen Veränderungsprozesses auf dem Weg zum integrierten Denken ist die Loslösung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse vom expertenhaften Silodenken.

Integriertes Reporting erfordert eine Kultur der Zusammenarbeit in gegenseitiger Achtung der jeweils anderen Expertise. Das betrifft sowohl unternehmensinterne wie externe Stakeholder. Als Schlüsselmethode erscheint es sinnvoll, die Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens zu organisieren, damit die „matters that the organization considers most material to long-term success“ (IIRC 2011) für die Finanzmarktteilnehmer und die weiteren Stakeholder sichtbar und nutzbar werden.

Der Diskurs entlang der Wertschöpfungskette richtet die erforderlichen Einzelexpertisen der in der Aufbauorganisation festgeschriebenen „Silos“ (Organisationseinheiten, Tätigkeiten, Aufgaben, Hierarchien etc.) auf das gemeinsame Ziel der Wertschöpfung aus. So werden die gegenseitige Abhängigkeit der Wertschöpfungsschritte und die damit vielfach verbundenen

Widersprüche und Dilemmata intern bearbeitbar und können extern glaubhaft und nachprüfbar dargestellt werden. Es liegt auf der Hand, dass damit Konflikte verbunden sind, die – möglicherweise erstmals – im Unternehmen klar ausgesprochen werden.

So mag die Frage, wie beispielsweise der Zielkonflikt zwischen den Zielsetzungen des Einkaufs („möglichst preiswert“) und des Marketings („als hochwertig, gesund o.ä. positionieren“) zunächst nicht widerspruchsfrei aufgelöst werden können. Darüber intern einen die Strategie schärfenden oder korrigierenden Diskurs zu führen, wird angesichts der Forderung nach integriertem Reporting kaum zu umgehen sein. Und egal wie das konkrete Ergebnis aussehen mag: es wird allemal besser sein, als externen Stakeholdern die Interpretation kaum zu versteckender Widersprüche in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu überlassen.

Ausblick auf GRI G4.

Die Orientierung der Materialitätsanalyse an der Wertschöpfungskette wird nach dem aktuellen Diskussionsstand ein wichtiges Strukturelement der für Mai 2013 geplanten G4 Version der GRI Leitlinien sein. Damit bekommen berichtende Organisationen voraussichtlich eine gute Orientierung, wie sie ihren „Businesscase of Sustainability“ entwickeln und berichten können.

Die Rolle der CSR Verantwortlichen: Experte und Facilitator.

Die CSR Verantwortlichen in Unternehmen werden den oben angerissenen Prozess in der Regel nicht aus einer hierarchisch legitimierten Machtposition vorantreiben können. Sie werden aber intern Unterstützer und Verbündete an den Stellen finden,

- die an der Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Geschäftsmodells arbeiten (Strategy),
- die Risiken des Unternehmens abschätzen und managen (Risk-Management),
- die Belastbarkeit der Finanzmarktkommunikation verantworten (Investor Relations),
- für Innovationen bei Dienstleistungen und Pro-

dukten verantwortlich sind (R&D),

- die Zuverlässigkeit und Integrität der Lieferkette sicherstellen müssen (Procurement), oder
- die Entwicklungen in den Absatzmärkten prognostizieren sollen (Marketing/Research).

Den Zustand und die Zukunft der Wertschöpfungskette zu beschreiben und zu messen, Veränderungspotenziale zu erkennen und sie zu Handlungsvorschlägen zu verdichten, setzt eine multiperspektivische Sicht auf das komplexe Unternehmensumfeld voraus. Der gemeinsame Nenner der verschiedenen internen Stakeholder liegt in der mit jeder Einzelaufgabe verbundenen Herausforderung, mit Erfahrung, Wissen und Methode in

die Zukunft zu sehen. Methodisch bietet sich der Einsatz von Werkzeugen der strategischen Planung und Früherkennung an, um die Wertschöpfungskette wirkungsvoll zu verarbeiten.

CSR Verantwortliche sollten dabei – unabhängig von ihrer Position im Unternehmen – zunächst die Experten sein, die den Einflüssen und Anforderungen der Nachhaltigkeitsperspektive auf ihr Unternehmen Gehör zu verschaffen. Sie können aber durch den Einsatz von Stakeholder-Analysen, Roadmaps oder Szenariotechnik, den anderen Experten eine Plattform bieten, auf der sich gemeinsam an der für die integrierte Berichterstattung zentralen Frage arbeiten lässt, wie gut ein Unternehmen für die Zukunft aufgestellt ist.

Service

- DVFA (2010) DVFA & EFFAS (2010): KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. http://www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2011/07/KPIs_for_ESG_3_0_Final.pdf
- Frank (2008) Frank, R. (2008): Mit Extra Financials die Qualität der Finanzanalyse verbessern. Börsen-Zeitung Nr. 89, 9. Mai 2008, B7. http://www.dvfa.de/files/die_dvfa/publikationen/artikel/application/pdf/extra_financials_rf_080509.pdf
- Hesse (2004) Hesse, A. (2004): Das Klima wandelt sich. Integration von Klimachancen und –risiken in die Finanzberichterstattung, Bonn, Berlin. http://www.sd-m.de/files/HesseSD-M_GW_CCundFinanzberichterstattung2A.pdf
- Hesse (2010) Hesse, A.(2010): SD-KPI Standard 2010-2014 – Sustainable Development Key Performance Indicators (SDKPIs): Eine Mindestberichtsanforderung für bedeutende Nachhaltigkeitsinformationen in Lageberichten von 68 Branchen, Münster 2010. http://www.sd-m.de/index.php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=285
- GRI (2006) GRI (2006): Sustainability Reporting Guidelines. Version 3.0. <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-guidelines/Pages/default.aspx>
- IIRC (2011) International Integrated Reporting Council. IIRC (2011): Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century. Discussion Paper. http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf

Fotonachweis

Titelbild - <http://www.istockphoto.com/stock-photo-11999985-spiral-staircase.php?st=2b84ce1>

Ihr Ansprechpartner.



Andreas Steinert

Meine Klienten sind Unternehmen verschiedener Branchen und völlig unterschiedlicher Größen – von KMU mit 100 Mitarbeitern über Familienunternehmen bishin zu internationalen Konzernen mit über 50.000 Mitarbeitern.

Sie alle verbindet der Wunsch nach Unterstützung bei Aufgaben der CSR-Kommunikation und des CSR-Managements. Dabei geht es um Entlastung interner Kapazitäten, die Moderation funktionsübergreifender Teams oder innovative Impulse durch externe Kompetenz und Expertise. Sie schätzen Unabhängigkeit, Erfahrung, Fachwissen und einen hohen Qualitätsanspruch an die gemeinsamen Arbeitsprozesse und-ergebnisse. Durch meinen systemischen Beratungsansatz erhalten sie keine standardisierten, theoretisch zutreffenden Problemlösungen sondern entwickeln mit mir tragfähige und pragmatische Antworten mit praktischem Nutzen für die Aufgaben in ihrem spezifischen Arbeits- und Aufgabenumfeld.