



plant values

# Wesentlichkeitsanalysen effektiv umsetzen und strategisch nutzen



2020 scheint trotz oder gerade wegen Corona das Jahr der Nachhaltigkeit zu werden. Der Zusammenhang zwischen Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie war selten so sichtbar. Der Wille zur Veränderung und die gesellschaftliche wie politische Unterstützung für eine nachhaltige Zukunft bietet Unternehmen Möglichkeiten ehrgeizig und mit neuen Wegen an ihren Nachhaltigkeitsleistungen zu arbeiten. Doch nicht nur die Möglichkeit dazu, sondern auch die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit nimmt zu.

Damit einhergehend stehen Unternehmen vor der Frage, wie sie dieses Thema gut umsetzen. Gut bedeutet sowohl unternehmerisch wertvoll als auch integer, also mit realer positiver Auswirkung für Umwelt und Gesellschaft. **Bei dem Blumenstrauß an Nachhaltigkeits-Themen fällt es immer schwerer herauszukristallisieren, welche Themen man in welcher Reihenfolge angehen soll, um sich nicht im Klein-Klein der Einzelmaßnahmen zu verlaufen.**

Es bedarf also klarer Instrumente, um herauszufinden wie man Nachhaltigkeit strategisch aufbaut. Dabei geht es um die Fragen, welche Themen für das eigene Unternehmen ausschlaggebend sind, wie man diese für welche Stakeholder erfolgreich einsetzt und wie man einen schrittweisen aber konsequenten Aufbau schafft. **Wesentlichkeitsanalysen sind, wenn sie durchdacht aufgesetzt werden, ein enorm wertvolles Instrument, um Antworten auf diese Fragen zu liefern.**

## Ein Leitfaden für Unternehmen, die Nachhaltigkeit strategisch nutzen wollen

Wesentlichkeitsanalysen werden meist aus Notwendigkeit für einen CSR-Report erstellt. Dabei sind es wirkungsvolle Instrumente, um die strategische Basis für Nachhaltigkeit zu legen; sowohl durch die Ergebnisse als auch den Prozess ihrer Entstehung selbst.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese wertvolle Basis an vielen kleinen Schritten einer ganzheitlichen und passgenauen Methodik hängen.

### Hier erfahren Sie:

- Wo die meisten Wesentlichkeitsanalysen hinter den GRI-Vorgaben zurückbleiben.
- Wie man eine gute Wesentlichkeitsanalyse Schritt für Schritt konzipiert, durchführt und den Prozess als Stakeholderdialog nutzt.
- Wie man die Ergebnisse nutzt, um die eigene Nachhaltigkeit strategisch auszurichten.

## Unser Team



**Michael Jenkner**  
Controlling und  
Strategie



**Toni Kiel**  
Innovation und  
Markenarbeit



**Steve Grundig**  
CSR und Werte-  
management



**Franziska Kramer**  
Reporting und  
Marketing

# INHALT

---

<b>Kapitel 1</b> Was ist Wesentlichkeit?	05
<b>Kapitel 2</b> Warum viele Wesentlichkeitsanalysen ineffektiv durchgeführt werden	06
<b>Kapitel 3</b> Was eine effektive Wesentlichkeitsanalyse ist und was sie bringt	07
<b>Kapitel 4</b> Fallbeispiel Stadtwerke Norderstedt	08
<b>Kapitel 5</b> Schritt für Schritt zur Wesentlichkeit	09
<b>Kapitel 6</b> Wie man mit den Ergebnissen strategisch arbeitet	12
<b>Fazit</b> Wesentlichkeit als strategische Grundlage	14

# KAPITEL 1

## Was ist Wesentlichkeit?

Unternehmen wirken in vielen Aspekten der eigenen Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft. Und auf der anderen Seite wirkt eine große Anzahl von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsthemen auf die Geschäftstätigkeit. Versuchen wir ad hoc all diese Aspekte auf Relevanz für ein verantwortungsvolles Wirtschaften zu untersuchen, ist auch nach großem Aufwand kein strategisch nutzbares Ergebnis zu erwarten. Um zu Ergebnissen zu gelangen, muss also in verschiedenen Schritten sortiert, geclustert und selektiert werden. Es müssen die wesentlichen Aspekte identifiziert werden.

Die Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung liefern klare Definitionen für das Kriterium der Wesentlichkeit. Wir stellen zwei vor.

Nach DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex):

*„Wesentlich im Sinne dieses Kriteriums sind sowohl diejenigen Unternehmensaktivitäten, die eine entscheidende negative oder positive Auswirkung auf Nachhaltigkeitsaspekte haben, als auch Nachhaltigkeitsaspekte, die sich in besonderem Maße auf die Unternehmensaktivitäten auswirken. Zusätzlich können Themen auch dann wesentlich sein, wenn sie für die Entscheidungsfindung von Stakeholdern eine besondere Bedeutung haben oder deren Verhältnis zu Ihrem Unternehmen prägen.“*

Nach GRI (Global Reporting initiative):

*„The report shall cover topics that: reflect the reporting organization’s significant economic, environmental, and social impacts; or substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.“*

So ergeben sich 2 Dimensionen der Wesentlichkeitsbetrachtung:

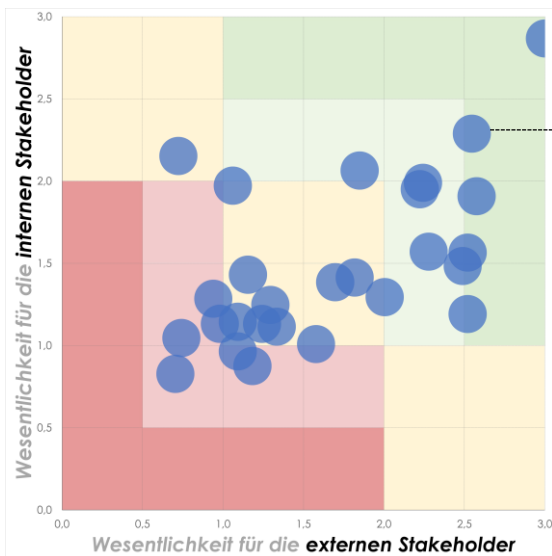
1. Outside-in: Als wie wesentlich beurteilen Stakeholder ein Nachhaltigkeitsthema?
2. Inside-out: Wie groß ist die Wirkung des Geschäftsmodells (bzgl. des Nachhaltigkeitsthemas) auf Umwelt, Gesellschaft und Ökonomie?



## KAPITEL 2

# Inwiefern viele Wesentlichkeitsanalysen ineffektiv sind

Die GRI weist seit einigen Jahren explizit darauf hin Wesentlichkeitsanalysen vollständig umzusetzen. Gängiger Fehler – es wird die Relevanz der Nachhaltigkeitsaspekte für interne Stakeholder (insb. Management) und externe Stakeholder erhoben und einer Wesentlichkeitsmatrix gegenübergestellt.



Beispiel:

Beitrag zur Mobilitätswende wird von internen wie externen Stakeholdern als wesentlich für ein verantwortungsvolles Handeln betrachtet

**Offene Frage: Welche Relevanz hat die Mitwirkung an der Mobilitätswende hinsichtlich der Wirkung des Geschäftsmodells auf Umwelt und Gesellschaft?**

Betrachtet wird ausschließlich die Dimension Outside-In. Die Ergebnisse spiegeln damit vor allem die Bewertung der Themen nach der Wichtigkeit für die Stakeholder wieder. Dies ist geprägt von aktuellen Trends und häufig tagesaktuellen Themen.

Diese Einschätzung ist zwar für Unternehmen in der Nachhaltigkeitsausrichtung essentiell, um z.B. auf Bedürfnisse von Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen einzugehen. Allerdings sollte es nur eine Seite der Entscheidungsgrundlage sein und ergänzt werden durch objektive Aussagen zu Wirkungen auf und durch Umwelt und Gesellschaft.

Nur mit Hilfe von objektiven Aussagen kann langfristig nachhaltig und damit integer und glaubwürdig gearbeitet werden.

Wird eine Wesentlichkeitsanalyse einseitig durchgeführt, verschenkt ein Unternehmen wertvolle Ressourcen. Erfahrungen zeigen, dass der für die Dimension Outside-In notwendige Stakeholderdialog deutlich mehr als 50% der Erstellungszeit einer vollständigen Analyse einnimmt, aber einen unterproportionalen Beitrag für die Nachhaltigkeitsstrategie liefert.



## KAPITEL 3

# Was eine effektive Wesentlichkeitsanalyse ist und was sie bringt

Um eine aussagekräftige Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, bedarf es nur geringfügig mehr Aufwand. Wie beschrieben geht es darum neben der subjektiven Stakeholder-Einschätzung eine möglichst objektive Beurteilung der Aspekte durchzuführen.

Wirklich quantitative Daten zur Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft sind nur schwer zu erheben. Ökologische und soziale Lebenszyklusanalysen (LCAs und sLCAs) finden zwar immer mehr Verbreitung, sind aber noch teuer und die Datengrundlage ist oft unzureichend.

Eine gute Möglichkeit trotzdem objektive Einschätzungen zu erlangen, ist die Befragung von Expert\*innen der jeweiligen Aspekte (bspw. Wissenschaftler aus dem Bereich Kommunal- und Energiewirtschaft). Insbesondere Forscher\*innen der Themenfelder und Vertreter des Gesetzgebers sind geschult objektive Einschätzungen zu geben.

Wo objektive, quantifizierbare Daten erhoben werden können, z.B. CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Stoffströme, sollten diese in die Analyse einfließen.



Dieser geringe Mehraufwand wird belohnt mit der zweiten Hälfte einer fundierten Basis für die Einschätzung der Nachhaltigkeitsthemen und bietet folgende Vorteile:

**Glaubwürdigkeit** – Es kann belegt werden, dass Maßnahmen wirklich zum Wohle von Umwelt und Gesellschaft getroffen werden.

**Erkenntnisgewinn** – Das Verständnis für die eigene Wirkung wird geschärft und fundiert.

**Strategische Basis** – Die Ergebnisse sind weniger anfällig für kurzzeitige Trends und zeigen so eine klare strategische Linie auf.

**Stakeholderdialog** – Der Prozess kann Beginn sein eines Dialogs mit Expert\*innen und mit den Ergebnissen kann ein wertvoller Stakeholderdialog aufgebaut werden.

**Lösungshilfen** – Oft geben Expert\*innen in Interviews nicht nur Einschätzungen sondern auch Vorschläge für Lösungen mit.







# KAPITEL 4

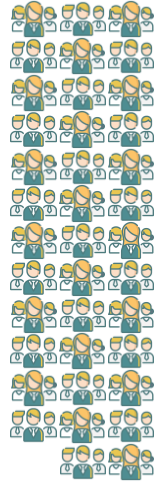
## Fallbeispiel Stadtwerke Norderstedt

Die Unternehmensgruppe Stadtwerke Norderstedt sind der kommunale Versorger für Norderstedt und mit fast 600 Mitarbeitenden einer der größten Arbeitgeber der Region. Um die bestehenden Nachhaltigkeitsbemühungen in einen strategischen Rahmen zu fassen und eine sachgemäße Berichterstattung umzusetzen, haben wir eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Zusammen mit den Stadtwerken konnten wir einen großangelegten Stakeholderdialog durchführen und die Ergebnisse mit diversen Experten\*inneninterviews flankieren.

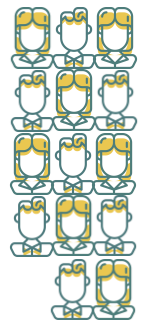
In der Durchführung wurde zur Einschätzung der Relevanz der 27 ausgewählten Nachhaltigkeitsaspekte eine breit angelegte Online-Umfrage für die Stakeholder (intern wie extern) umgesetzt. Um eine möglichst objektiven Beurteilung der Aspekte zu gewährleisten, wurden zusätzlich qualitative Interviews mit Expert\*innen geführt.

Durch eine umfassende Kommunikationsleistung und die präsenste Position der Gruppe in der Stadtgesellschaft konnten 1400 interne wie externe Stakeholder für die Umfrage gewonnen werden. So waren die Ergebnisse nicht nur repräsentativ; der Prozess war auch kommunikativ ein Erfolg für die Stadtwerke, da sie ihre wichtigsten Stakeholder nach die für sie wichtigsten Themen zu Umwelt und Gesellschaft fragen konnten.

In 20 teils sehr tiefgehenden Interviews mit Expert\*innen aus Forschung, Verbänden, Vertretern der gesetzgebenden Instanzen und anderen Unternehmen konnten wir eine klare und weitestgehend objektive Einschätzung zu den 27 Aspekten gewinnen. Zusätzlich wurden ganz neue Blickwinkel und Ideen für die Umsetzung bestimmter Themen gegeben. Auf Basis der Stakeholder- und Expert\*innen-Einschätzungen konnte wir eine Wesentlichkeitsmatrix erstellen, die ein differenziertes Bild der Aspekte gab. So konnte eine klare Grundlage für künftige Maßnahmen und die gesamte Nachhaltigkeitsstrategie gegeben werden.



1400 befragte Stakeholder



20 interviewte Expert\*innen



27 identifizierte Nachhaltigkeitsaspekte



9 Stakeholdergruppen-Detaillauswertungen



## KAPITEL 5

### Schritt für Schritt zur Wesentlichkeit

Es gibt zwar nicht den einen richtigen Weg zur Erstellung einer effektiven Wesentlichkeitsanalyse, wir möchten mit den folgenden Schritten und Variationen aber einen Einblick in unsere Best-Practice-Welt geben.



#### 1. Auswahl der zu evaluierenden Nachhaltigkeitsaspekte

Zuerst kann eine unsortierte Longlist aufgestellt werden, die alle relevant scheinenden Themen abbildet. Dies sollte bereits unter Einbeziehung verschiedener Gruppen erfolgen, um einen breiten Blick zu bekommen. Anschließend wird die Longlist auf eine Shortlist eingekürzt, die in den meisten Fällen nur noch 12-25 Aspekte enthalten sollte. Die Kürzung kann mithilfe der MECE-Regel erfolgen, sodass die Aspekte überschneidungsfrei und „auf gleicher Flughöhe“ sind.

**Aktuell gesellschaftsrelevante Themen** sollten hier bereits Beachtung finden, um die Lebens- und Arbeitswirklichkeit der Stakeholder abzubilden. So haben Fridays for Future, kommunale Klimanotstände und jüngst Corona die Umstände vieler Menschen verändert.

#### 2. Wahl des Ansatzes zur Datenerhebung

Die verschiedenen Wege zur Erhebung der Inside-Out- und der Outside-In-Daten haben jeweils ihre Vor- und Nachteile und müssen zur Situation des jeweiligen Unternehmens passen.

Für die Outside-In-Einschätzung gilt grundsätzlich, dass alle relevanten Stakeholdergruppen entlang der gesamten Wertschöpfungskette einbezogen werden sollten. Für die Inside-Out-Bewertung sollte darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse aussagekräftig sind und nicht zu sehr auf Einzelperspektiven beruhen.

#### Vier Wege zur Erhebung der Daten:

**1) Workshops** können so durchgeführt werden, dass Vertreter\*innen aller Stakeholder-Gruppen für die Outside-In-Einschätzung anwesend sind und zusätzlich Expert\*innen, die die Inside-Out-Bewertung vornehmen sollen. Je nach Format kann am Ende mehrerer Workshops bereits die Einschätzung für beide Seiten stehen. Allerdings sind die Ergebnisse deutlich weniger valide und lassen kaum Rückschlüsse auf Unterschiede innerhalb der Stakeholder-Gruppen zu.



II) **Befragungen** via Online-Survey und anderen ermöglichen deutlich größere Antwortzahlen und erhöhen damit die Aussagekraft. Für Stakeholder-Befragungen kann zudem eine Auswertung nach einzelnen Stakeholder-Gruppen durchgeführt werden, die die strategische Nutzbarkeit verbessert. Nachteil: Rückfragen nicht möglich.



III) **Interviews** mit Expert\*innen bieten sich für die Inside-Out-Bewertung an und liefern insb. für die sozialen Aspekte oft die aussagekräftigste Einschätzung. Wertvoll ist, dass im Dialog detailliert Begründungen erfragt werden können und auch durch langjährigen Partner oft noch Neues gelernt wird. Wichtig ist, die Zahl der Interviews, trotz des hohen Zeitaufwandes, nicht zu gering zu wählen.

IV) **Datenanalysen** können objektive Inside-Out-Aussagen insb. zu ökologischen Aspekten liefern. Die Datenlage ist jedoch meist begrenzt. Daten zu einzelnen Aspekten ermöglichen die Validierung der Expert\*innen-Einschätzungen. Z.B. kann die Bilanzierung von emittierten CO<sub>2</sub>-Äquivalenten, eine sehr klare Aussage liefern. **Empfohlen** wird die Kombination III und IV für aussagekräftige Daten.

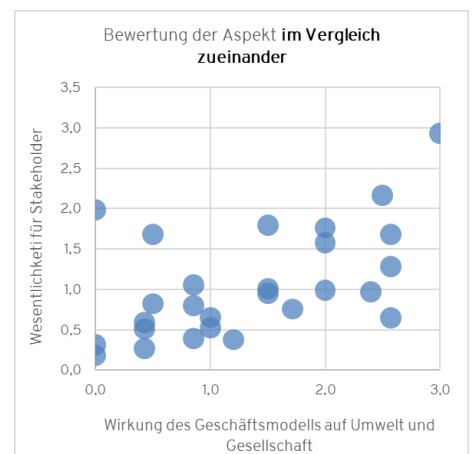
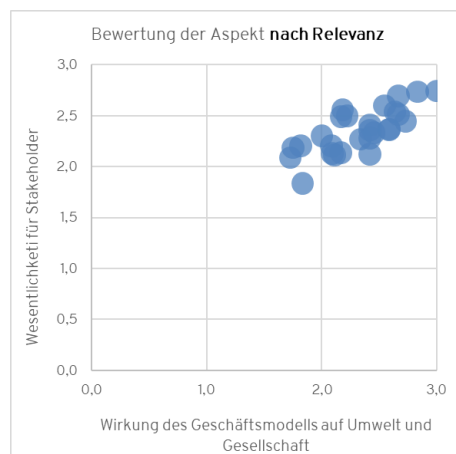
### 3. Fragestellungen formulieren

Grundsätzlich sollten alle Teilnehmer\*innen der Workshops, Interviews, Befragung immer zwei Dimensionen beurteilen:

A) Jeder Nachhaltigkeits-Aspekt allein stehend nach seiner Relevanz für verantwortungsvolles Handeln des Unternehmens.

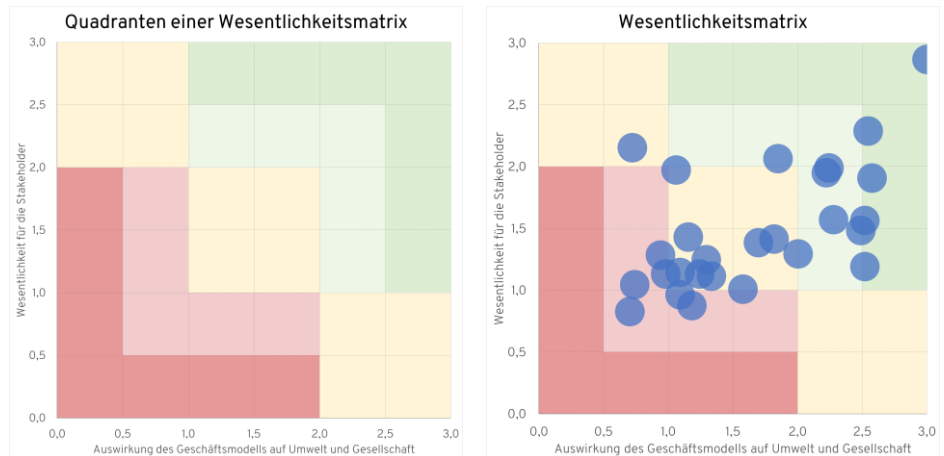
B) Alle Aspekte im Vergleich zueinander. Möglichkeiten sind : Rangfolge bilden, Punkte vergeben, Top-5 auswählen, ggf. ergänzen um „Flop-5“

Hintergrund ist, dass mehrere Aspekte gleich relevant für verantwortungsvolles Handeln sind, aber im Vergleich ein Aspekt als besonders wichtig heraussticht. *Sprichwörtlich – Die Spreu vom Weizen trennen.*



#### 4. Auswertung mittels Wesentlichkeits-Matrix

Typischerweise werden die Ergebnisse in einer Wesentlichkeitsmatrix aufgetragen. Die Achsen bilden in dem hier gezeigten Vorgehen die Inside-Out- und die Outside-In-Daten ab. Die Verteilung der Nachhaltigkeitsaspekte in der Matrix lässt im Gesamtbild die Einschätzung zu, welche Aspekte als wesentlich zu betrachten sind. Meist genutzt ist die Einteilung in Quadranten, wobei die oberen und hinteren die „wesentlichen“ sind.



Die Wichtigkeit der Einzeldaten hinsichtlich Gewicht einzelner Stakeholdergruppen sowie der Vergleichsbewertung der Nachhaltigkeitsthemen ist nicht trivial. Es kann sinnvoll sein, die Relevanzeinschätzungen einzelner interner Stakeholdergruppen (bspw. die des Managements) mit einem höheren Gewicht als die externer Vertreter, bspw. die Bewertung durch Kooperationspartner des Unternehmen, in die Auswertung einfließen zu lassen. Die „richtige“ Gewichtung ist individuell für jedes Unternehmen zu treffen. Es zählt Konsistenz und Transparenz aller Auswertungsschritte.

#### 5. Kritische Reflexion und Erneuerung in Folgejahren

Die Ergebnisse einer Wesentlichkeitsanalyse sind nicht statisch. Mit jedem Jahr kann sich die Unternehmenstätigkeit oder auch das Umfeld verändern. Themen, wie z.B. sektorbezogene Brutto-Klimaneutralität können an Bedeutung gewinnen.

Deshalb ist es dringend empfehlenswert jährlich eine Reflexion der Ergebnisse vorzunehmen. Hierzu reicht es meist aus einen Workshop mit ausgewählten Stakeholdern und einige zusätzliche Expert\*innen-Interviews durchzuführen. Führt die Neueinschätzung der Gruppen zu deutlichen Abweichungen, sollte im kommenden Jahr eine neue Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt werden.



## KAPITEL 6

# Wie man mit den Ergebnissen strategisch arbeitet

Sind die Daten erhoben und zusammengebracht, folgt der wichtigste Schritt. Es gilt nun die Daten so zu nutzen, ggf. speziell auszuwerten, dass sie die wertvollen Ergebnisse liefern, die die Herangehensweise ermöglicht.

### Fokussierung der Nachhaltigkeitsstrategie

Die als wesentlich identifizierten Aspekte sollten die Basis der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie bilden. Für diese Aspekte kann ggf. ein gemeinsamer Rahmen gefunden werden, um den Kern der Strategie zu beschreiben. Sowohl intern als auch extern ist dieser Kern langfristig argumentierbar und bietet oft eine klarere Orientierung als andere Unternehmensstrategien. Ein solcher Kern erlaubt zudem eine Auswahl, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen früher und welche später umgesetzt werden sollen und schafft so Integrität. Die klaren Aspekte erleichtern das Setzen von Zielen und die Fokussierung auf das Wichtige. Zudem lassen sich die Ergebnisse in eine Risikoanalyse, wie im CSR-RUG gefordert, einbinden.

### Stakeholdergruppen verstehen

Liegen entsprechend große Antwortzahlen vor, können die Stakeholder-Gruppen einzeln ausgewertet werden. Dies bietet den einzelnen Unternehmensbereichen neue Wege der Anschlussfähigkeit an die Nachhaltigkeitsstrategie. So liefern die Einschätzungen der Kund\*innen Aussagen über künftige Produktweiterentwicklungen und Kommunikationsthemen. Die Aussagen der Mitarbeitenden sind insbesondere relevant für die Personalentwicklung und Unternehmenskultur.

Bei all den Einzelnutzungen sollte jedoch immer die Rückkopplung an das Gesamtergebnis und die Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen, um keine gegensätzlichen Maßnahmen zu implementieren.

### **Stakeholderdialog aufbauen**

Die Aussagen der internen und externen Stakeholder bieten die ideale Basis für einen fortwährenden Stakeholderdialog. Die einzelnen Themen können genutzt werden, um echte Interaktion zu schaffen, Bedürfnisse zu verstehen und gemeinsam die Entwicklung voran zu treiben. Die stetige Referenzierung auf die Teilergebnisse bietet dabei eine deutlich bessere Basis als z.B. trendgestützte Kommunikation. Oft liefern diese Dialoge auch Impulse zur Produktentwicklung und tragen so zum Kerngeschäft bei. Zusätzlich können die Aussagen der Expert\*innen genutzt werden, um Stakeholder zu Themen aufzuklären und einen wertschätzenden, wissensvermittelnden Dialog zu schaffen.

### **Expert\*innendialoge aufbauen**

Der bestehende Kontakt zu den Expert\*innen kann häufig langfristig aufrecht erhalten werden. Die Expert\*innen geben insb. in Interviews oft wertvolle Hinweise für alternative Umsetzungswege oder ordnen Maßnahmen in einen größeren Rahmen ein. Diese wichtigen Impulse sollten an die Verantwortlichen im Unternehmen weitergegeben und die Möglichkeit einer direkten Kontaktaufnahme zu den Expert\*innen eingerichtet werden. Die Chance einen gezielten Transfer aus der Wissenschaft in die Unternehmen zu schaffen, ist sonst eher selten.

### **Differenzen verstehen und nutzen**

Besondere Aufmerksamkeit sollte den Themen gewidmet werden, wo die Einschätzungen der einzelnen Stakeholdergruppen und ggf. auch der Expert\*innen untereinander abweichen. Bewerten die Mitarbeitenden das Unternehmensklima als deutlich relevanter als das die Führungskräfte tun, gibt das Aufschluss über bisher „versteckte“ Problemfelder und Potentiale. Es wird ersichtlich, welche Themen intensiver bearbeitet werden sollten. So können sowohl Potenziale als auch bestehende Risiken abgeleitet und nachhaltige genutzt werden.

## FAZIT

### Wesentlichkeit als strategische Grundlage

Wenn Sie Nachhaltigkeit zum Teil des Unternehmens machen wollen, dann ist eine gute Wesentlichkeitsanalyse ein mächtiges und vielseitiges Werkzeug. Neben inhaltlichen Ergebnissen, die eine konsequente Ausrichtung ermöglichen und die Akzeptanz der Stakeholder garantieren, ist der Prozess allein Wegweiser für eine kontinuierliche Entwicklung gemeinsam mit allen Beteiligten.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die eine solche Wesentlichkeitsanalyse durchführen, klare Orientierung im Nachhaltigkeits-Dschungel haben. So können sie intern wie extern konsequent voran gehen und beweisen, dass Nachhaltigkeit wichtiger Treiber für unternehmerischen Erfolg sein kann.

## VIELEN DANK

Dieser Leitfaden ist unter Mitwirkung folgender Anwender\*innen und Expert\*innen entstanden. Wir bedanken uns für die wertvolle Zusammenarbeit!



Stadtwerke Norderstedt Unternehmensgruppe



Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex  
c/o Rat für Nachhaltige Entwicklung



Stadtwerke Hamm GmbH



Trianel GmbH





plant values

plant values ist seit 2017 Schulungspartner des Deutschen Nachhaltigkeitskodex. In diesem und in anderen Kontexten haben wir an die hundert Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen begleitet. Von Analysen über Strategien bis zu Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur.

---



### **Nachhaltigkeits-Strategie**

Nachhaltigkeit ist komplex. Es gilt Maßnahmen zu erkennen, die Nutzen für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft bringen. Wir finden sie gemeinsam.



### **Nachhaltigkeits-Controlling**

Klare Zielstrukturen und Systeme zur Prüfung des Fortschritts sind auch für Nachhaltigkeit essentiell. Wir helfen dabei diese schlank und effektiv aufzubauen.



### **Nachhaltigkeits-Kultur**

Nur wenn Nachhaltigkeit in den Herzen und Köpfen der Menschen ankommt, wird sie langfristig und authentisch Teil des Unternehmens. Wir wissen wie.

---

Weitere Informationen auf [www.plant-values.de](http://www.plant-values.de)

Wenn Sie Ihre Nachhaltigkeits-Bemühungen sowohl authentisch als auch strategisch nutzbringend umsetzen wollen und dafür über eine fundierte Wesentlichkeitsanalyse nachdenken, schreiben Sie uns oder rufen gern an.