



IRF Reputation, Sarah Maus

Interne Kommunikation und ihre Rolle im Rahmen von ESG(-Kommunikation) – Umfrage.

Zürich, 20. Juni 2022

IRF Reputation AG

Rämistrasse 4
Postfach
CH-8024 Zürich
Rue du Commerce 4
CH-1204 Genève
+41 43 244 81 44
info@irf-reputation.ch
www.irf-reputation.ch

Miriam Dippe-Nistor
Stefan Mathys
Martin Meier-Pfister
Oliver Seifried
Jürg Stähelin

Affiliate Partner
FTI Consulting

Umfrage. – *Insights aus qualitativen Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen der grössten kotierten Schweizer Unternehmen*

ESG in der Unternehmenswelt ist das Buzzword der letzten Jahre und die Aufmerksamkeit scheint in den nächsten Jahren nicht abzunehmen. Vielmehr wird, so die branchenübergreifende Meinung, Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung als Grundbedingung gelten. Das «nice-to-have» wird sich immer stärker zu einem «must-have» entwickeln. Dass dieser Druck nicht mehr nur von einem kleinen Teil der Bevölkerung, NGOs oder Aktivistennetzwerken herrührt, lässt sich an der wachsenden Anzahl an Standards, Initiativen und Organisationen auf breiter Ebene erkennen. Hat man insbesondere der Finanzbranche lange Zeit den Vorwurf gemacht, ohne nachhaltigen Kompass gewinnbringende Geschäftspraktiken in den Mittelpunkt zu stellen, so etablieren sich aktuell in dieser Industrie zahlreiche Richtlinien und Frameworks. Von den UN Principles for Responsible Investments (UNPRI), dem Sustainable Accounting Standards Board (SASB) über den Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen (SVVK) haben alle die gleichen übergeordneten Ziele: Standardisierung, Transparenz und Vergleichbarkeit. Nicht zuletzt von Investorensseite steigt die Nachfrage nach Unternehmen mit nachhaltigem Unternehmensgeist.

Berichtsstandards wie die Global Reporting Initiative (GRI), das Carbon Disclosure Project (CDP), die Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) oder die erst kürzlich kommunizierte neue EU-Taxonomie für mehr und Transparenz sowie Kohärenz im Reporting von Finanzunternehmen legen den Fokus gänzlich auf die externe Kommunikation. Die Praxis verdeutlicht, dass die Rolle der Internen Kommunikation im Rahmen von ESG zweitrangig oder gar vernachlässigbar ist. Dabei kann eine erfolgreiche Interne Kommunikation geradezu fördernd für die Implementierung sowie eine glaubwürdige externe Kommunikation sein. Der Spruch «Tue Gutes und rede darüber», der allzu oft Greenwashing-Vorwürfe aufkommen lässt, sollte, mit Blick auf die Interne Kommunikation, «Tue Gutes und rede auch (zuerst) intern darüber» heissen.

Diese Umfrage soll erste Einblicke in die Interne Kommunikation im Rahmen von ESG(-Kommunikation) bei den grössten kotierten Schweizer Unternehmen liefern: Inwiefern wird sie eingebunden? Und welche Formate und Inhalte kommen zum Einsatz?

Auswahl StudienteilnehmerInnen

Für die Auswahl der StudienteilnehmerInnen wurde ein mehrstufiger Prozess (siehe Abbildung 1) verwendet. Im Rahmen der Studie wurde sich aus zweierlei Gründen auf die grössten kotierten Schweizer Unternehmen fokussiert. Zum einen ist ESG bis dato ein starkes Ressourcenthema, sowohl fachlich, finanziell als auch personell. Bei Grossunternehmen darf die Annahme gelten, dass diese mit einer grösseren Wahrscheinlichkeit bereits ESG-Massnahmen implementiert haben. Zum anderen soll die Studie an die Analyse zur «Nachhaltigkeitsberichterstattung der grössten kotierten Schweizer Firmen nach internationalen Standards» anschliessen. Demnach konnten 27 Unternehmen identifiziert werden, die bereits nach dem international anerkannten GRI-Berichtsstandard (Core/Comprehensive) rapportieren. Dies ist vor dem Hintergrund relevant, da in aller Regel keine öffentlich zugänglichen Informationen zur Internen Kommunikation, insbesondere im Rahmen von ESG, vorhanden sind. Auf diese Weise konnte die Arbeitshypothese aufgestellt werden, dass Unternehmen bei Anwendung von GRI zu einem gewissen Grad auch ESG in der Internen Kommunikation bespielen.

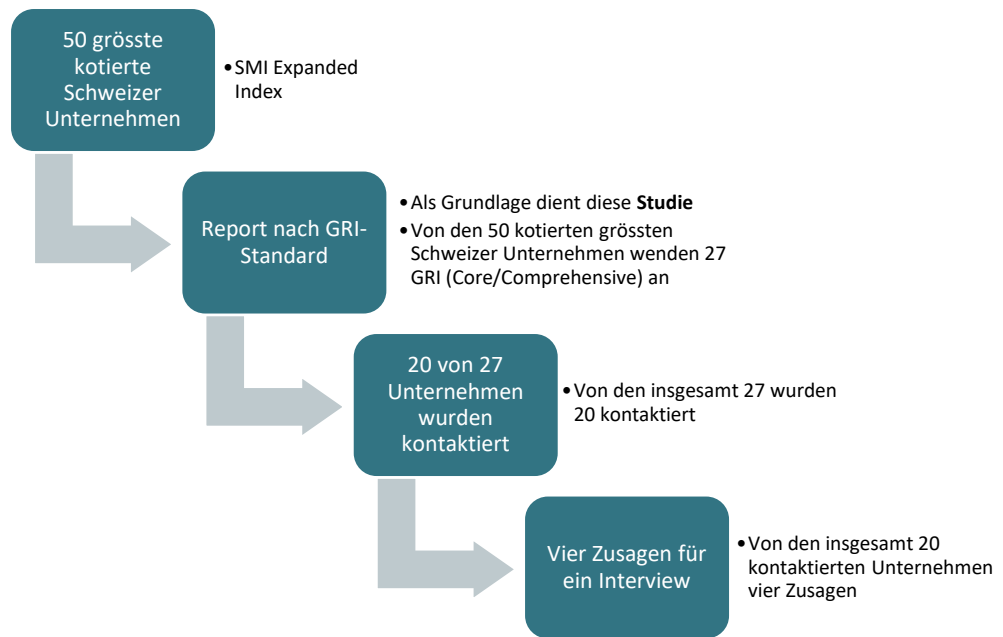


Abbildung 1. Vorgehen Auswahl StudienteilnehmerInnen.

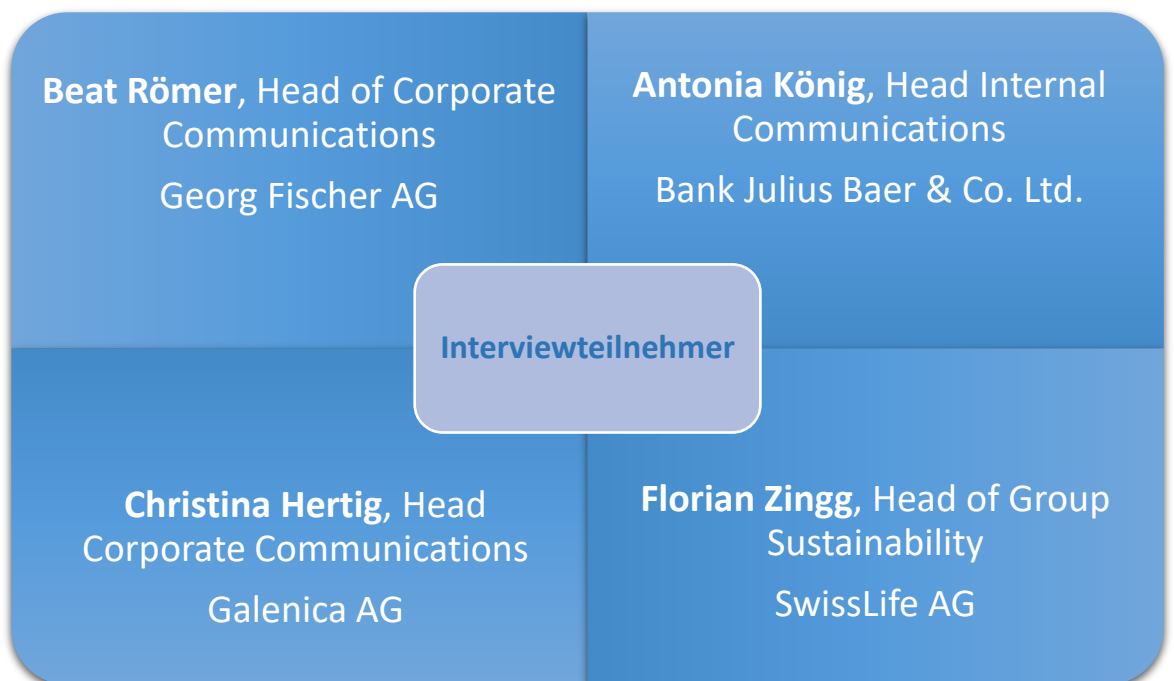


Abbildung 2. StudienteilnehmerInnen – Kommunikationsverantwortliche von vier der grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen

Interne Kommunikation und ESG als Thema zunehmend wichtig

Die Relevanz der Internen Kommunikation im Rahmen von ESG ist kaum zu unterschätzen. Insbesondere im Kontext von ESG sollte nicht nur das Informieren über das Unternehmensvorhaben im Fokus stehen. Vielmehr geht es darum, die Belegschaft auf dieser Reise mitzunehmen. Nach Beat Römer, Head of Corporate Communications bei Georg Fischer

(GF), ist die Interne Kommunikation integraler Bestandteil, um eine erfolgreiche Umsetzung von ESG zu gewährleisten. Denn letztlich sind es die Mitarbeitenden, die sich – je nach ESG-Strategie und Ansatz – massgeblich an den Initiativen beteiligen müssen. Florian Zingg, Head of Group Sustainability bei Swiss Life, teilt diese Meinung, Mitarbeiter müssten die Strategie mittragen und können letztlich auch als Botschafter des Unternehmens fungieren.

«Schliesslich sind die Mitarbeitenden diejenigen, die dahinterstehen und die Aktionen ausführen müssen, die auch das Geschäftsmodell verstehen müssen. Also wenn man die Mitarbeitenden diesbezüglich nicht hinter sich weiss, und sie nicht hinter den Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie stehen, dann wird es schwierig, die Strategie erfolgreich umzusetzen.»

Beat Römer, GF

Dass das Thema in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen hat, spiegelt sich auch in den Aussagen der StudienteilnehmerInnen. War das Thema in der Vergangenheit aufgrund mangelnder Ressourcen und fehlendem Content nicht auf der Agenda, so sollen ESG-Themen künftig konsequent in der Kommunikation – intern sowie extern – bespielt werden.

Ist ESG top-down getrieben und Teil der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, so sind Nachhaltigkeitsthemen per se Teil der Internen Kommunikation. Der Fokus sollte aus Sicht von König in der Internen Kommunikation ohnehin auf den strategisch wichtigen Themen liegen, nicht zuletzt aus Ressourcengründen.

«Abgeleitet von der Unternehmensstrategie und dem Company Purpose ist Sustainability ein strategisches Thema bei Julius Bär – und entsprechend – auch in der Internen Kommunikation relevant.»

Antonia König, Julius Bär

Eine förderliche Kultur, die Offenheit und Transparenz lebt, schafft die Grundlage für eine starke Interne Kommunikation. Auch die Unterstützung des Managements, insbesondere deren innere Überzeugung, können über die Bedeutung der Internen Kommunikation entscheiden.

Im Schatten der Externen Kommunikation

So gross die Relevanz der Internen Kommunikation im Kontext von ESG, so gross sind die Herausforderungen. Aufgrund ihres Hintergrundwissen kennen Mitarbeiter meist nicht nur den Status Quo und die Pläne, sondern auch mögliche Missstände. Daher sehe sich die Interne Kommunikation gerne als Königsdisziplin, so Zingg. Dennoch stand und steht die Externe Kommunikation häufig im Fokus, nicht zuletzt aufgrund wichtiger Stakeholder wie Investoren oder regulatorischen Vorschriften, Ratings und Berichterstattungspflichten. Dass es bei der Relevanz der Internen und Externen Kommunikation keine Lücke geben sollte, wurde mehrfach in den Interviews genannt. Dabei dürfe jedoch das Gewicht und die Präsenz je nach aktueller Phase auch mal variieren.

Interne Kommunikation – sie erkämpft sich einen Platz am Entscheidungstisch

Die wachsende Relevanz der Internen Kommunikation und ihre Bedeutung in und für ESG spiegelt sich nicht zwangsweise in der Organisationsstruktur wider. Bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie sitzt sie nicht immer am Entscheidungstisch dabei. Dennoch kann die Interne Kommunikation im operativen Geschäft als Filter dienen, um Mitarbeiterbelange wahrzunehmen und sie bei Bedarf an die zuständige Fachstelle weiterzugeben.

«Wir fragen im Rahmen unserer internen Kommunikation gelegentlich auch unsere Mitarbeiter, was sie zusätzlich wissen wollen und nehmen auch Kommentare aus dem Intranet auf. Bei einer News zum Thema Stromsparen war ein Mitarbeiter genervt, dass er sein Bürolicht nicht manuell ausschalten konnte. Diese Themen nehmen wir auf und leiten sie beispielsweise an die Haustechnik weiter, damit die etwas machen. Aber das wäre für mich stark auf der operativen Ebene.»

Florian Zingg, SwissLife

Bei Galenica ist ein Kommunikationsverantwortlicher Teil des Nachhaltigkeitskomitees, sodass die Kommunikationsabteilung von Beginn an über laufende Entwicklungen im Bilde und integriert ist. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Julius Bär, die Kommunikationschefin ist Teil des Sustainability Boards und somit eingebunden, wenn es um die Strategieentwicklung geht. Hierbei wird nicht nach Interner und Externer Kommunikation differenziert, sondern sie deckt beide Bereiche inklusive Branding ab. Ein Debriefing trage dafür Sorge, dass alle wichtigen Themen kaskadiert werden und in die Interne und Externe Kommunikation einfließen.

Wer ist für die (interne) ESG-Kommunikation zuständig?

Zugleich ist die Frage, wie die interne und externe ESG-Kommunikation im Unternehmen organisiert sein kann, so komplex wie divers. Hier kann es eine Kombination aus Fachverantwortlichen rund um das Thema ESG und Kommunikationsexperten sein. So kann der Nachhaltigkeitsexperte für Betriebsökologie den Kommunikatoren sein Fachwissen zur Verfügung stellen und umgekehrt übernimmt der Reporting-Spezialist den Feinschliff bei Kommunikationsmaterialien des SR-Managers. Auch kann der Nachhaltigkeitsreport von der Externen Kommunikation verantwortet werden oder von einem separaten Sustainability Board, bei dem es eine eigens zuständige Person für die Berichterstattung gibt. Bei GF wurde eine separate Position für einen ESG-Kommunikationsmanager geschaffen, dieser Sorge einerseits für mehr Kontinuität in den Kernaussagen und andererseits für eine strategische Umsetzung der ESG Themen in der Kommunikation.

Die Grenzen zwischen intern und extern verschwimmen

Die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation werden immer fließender. Dies kann nicht nur Folgen auf die Aufteilung der Zuständigkeiten haben, sondern auch auf den

Content. Inhalte, die für die Mitarbeiter genutzt werden, können genauso spannend für Social Media sein. Die Frage nach der Newsworthiness und Relevanz sollte aus Sicht von König, Head of Internal Communications bei Julius Bär, jedoch immer beantwortet werden. Umgekehrt sollte man mit den schrumpfenden Grenzen nicht den bequemsten Weg bei der Content-Erstellung gehen. Ein auf der Webseite zur Verfügung gestellter Nachhaltigkeitsreport kann für die Mitarbeiterschaft in einem anderen Format – kürzer und spannender – aufbereitet werden.

«Wir nennen die Interne Kommunikation «Employee Communication». Unsere Prämisse ist, dass alles, was intern kommuniziert wird, automatisch auch nach aussen gelangen kann und umgekehrt – gerade mit und durch soziale Medien. Manchmal lesen unsere Mitarbeitenden dort etwas, bevor sie im Intranet nachschauen. Diese Grenzen sind hier völlig aufgebrochen. Daher muss man im Rahmen der ESG-Kommunikation auf allen Kanälen spielen und eben auch berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden auf allen Kanälen agieren.»

Beat Römer, GF

Dabei müssen sich die schwindenden Grenzen nicht zwingend in der Organisation der Zuständigkeiten spiegeln: Interne und Externe Kommunikation bleiben im klassischen Modell gerne separate Teams.

Die Prozesskommunikation entwickelt sich

Um Mitarbeiter nicht nur zu Beginn und am Ende über die Nachhaltigkeitsmassnahmen des Unternehmens zu informieren, sollten die Mitarbeiter durch die Interne Kommunikation durchgehend eingebunden werden.

«Wir versuchen immer auch über den Fortschritt zu kommunizieren, das heisst wirklich während der Umsetzung und nicht nur am Schluss als Vollzugsmeldung.»

Florian Zingg, SwissLife

Hier gibt es nach Angaben der Studienteilnehmer grundsätzlich Nachholbedarf. Bei der Frage, zu welchem Zeitpunkt (vor/während/nach der Umsetzung) die Interne Kommunikation in Erscheinung tritt, sind Phase zwei und drei realistisch. Nach Aussagen eines Interviewpartners wird gar von einer Ankündigungspolitik abgesehen. Ausschliesslich auf Management-Ebene getroffene Entscheidungen sowie konkrete Zahlen und Fakten werden zur Kommunikation verwendet.

«Die Kommunikationsmassnahmen müssen wohl temperiert sein. Die Relevanz von ESG steigt nicht, indem man das Kommunikationsvolumen steigert. Wir schauen sehr genau, was wir zu diesem Thema vermitteln. In erster Linie kommunizieren wir strategische Entscheide – und das Erreichen entsprechender Etappenziele und Erfolge.»

Antonia König, Julius Bär

Inhalte und Formate: Ein buntes Potpourri

Es wird sich einer Vielzahl an Formaten und Plattformen bedient, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen und abzuholen. Von der klassischen Mitarbeiterzeitung, Newslettern, CEO-Mails oder Webinaren bis hin zu Online-Plattformen, Intranet und mitarbeiterspezifischen Kommunikationsapps mit Gruppenchatfunktion sowie Veranstaltungen kommt eine Bandbreite in der internen ESG-Kommunikation zur Anwendung. Dabei kommen auch grössere Formate wie beispielsweise ein virtueller Kick-off-Event mit der breiten Mitarbeiterschaft im Rahmen der Lancierung einer neuen Nachhaltigkeitsstrategie zum Einsatz. Dass sich der Kanal an die Mitarbeiter anpassen muss, wird an verschiedenen Stellen erwähnt. So müssen Unternehmen, die im produzierenden Gewerbe tätig sind, auch ihre Belegschaft ohne Laptopzugang erreichen können.

«Es gibt eine eigene Plattform, auf der wir Strategiekommunikation betreiben – hier ist auch das Thema Sustainability integriert. Darauf haben alle Mitarbeitenden Zugriff, auch jene ohne eigene Mail-Adresse. Sie können über einen QR-Code auf diese Seiten gelangen.»

Römer, GF

Auf die Frage, welche Formate am besten in der internen ESG-Kommunikation funktionieren würden, war die Antwort einstimmig: „Schwierig zu sagen“. Teils gibt es keine internen Trackingtools, um Statistiken zu erstellen oder die Ergebnisse aus den Statistiken sind sehr unterschiedlich und lassen nicht immer einen übergeordneten Schluss zu. Dabei gelten aus Sicht von Zingg für Nachhaltigkeitsthemen keine anderen Regeln als für andere Themen: Diverse Einflussfaktoren wie beispielsweise die grafische Darstellung oder der Artikeleinstieg kommen zum Tragen– und insgesamt werden Videoformate gerne geklickt. Dass hier auch wieder die Unternehmensbranche eine Rolle spielt, bringt Frau Hertig zum Ausdruck.

«Ich glaube der Mix macht es aus. Wir sind ja sehr heterogen und haben rund ein Drittel Office-Worker und zwei Drittel Non-Office-Worker und diese erreichen wir aktuell noch sie nicht so gut über das Intranet.»

Christina Hertig, Galenica

Ziel- und Strategiekommunikation sowie die Kommunikation von Erfolgen spielen eine grosse Rolle bei den Inhalten. Insbesondere im Rahmen der Lancierung einer neuen Nachhaltigkeitsstrategie. Ferner werden regulatorische Entwicklungen abgedeckt. Das Informieren und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für solche Themen sind hier übergeordnete Ziele. Nach Zingg werden in der Interne Kommunikation edukative Elemente genutzt, damit die Mitarbeiter nachvollziehen können, warum das Unternehmen so handelt. Dabei variieren die Themen in ihrem Abstraktionsgrad von alternativen Antrieben über das Porträtieren von einzelnen Menschen hinter den Initiativen hin zur allgemeinen Begriffserklärung von ESG oder Reporting-Standards. Wie zentral edukative Inhalte für die Mitarbeiter sind, betont auch Frau Hertig. Mit einem Wissensblog sollen Grundlagen geschaffen werden, die für jedermann verständlich sind.

«Was ich selbst feststelle ist, dass viele Leute nicht wissen, was ESG, GRI oder SDG heisst und was dies alles umfasst. Die Hemmschwelle durch zahlreiche Fachbegriffe und Abkürzungen ist gross. Ich versuche dies im Rahmen des Blogs herunterzubrechen, Wissensbildung zu betreiben und so die Hürden abzubauen.»

Christina Hertig, Galenica

Engagierte Mitarbeiter als Kommunikatoren

Die verschwimmenden Grenzen zwischen intern und extern werden durch soziale Netzwerke verstärkt. So werden Mitarbeiter selbst zu Kommunikatoren. Gemäss Römer ist ESG prädestiniert dafür, da Mitarbeiter auf die ESG-Tätigkeiten des Unternehmens oder auf eigene Initiativen stolz sind und Inhalte gerne teilen oder liken. Dies kann von Unternehmensseite strukturiert gefördert werden. So hat Julius Bär ein spezielles «Amplify-Programm», bei dem den Social Media Ambassadors Informationen und Inhalte an die Hand gegeben werden, die sie für ihre Posts nutzen können, so König.

«Wir haben ein Ambassador-Programm und das wird von uns durch Content unterstützt, der zur Verfügung gestellt wird. Zudem gibt es eine Sharing-Plattform, die die Leute nutzen können und dort mischen wir auch Nachhaltigkeitsthemen ein, aber in Verbindung mit allen anderen Themen.»

Florian Zingg, SwissLife

Involvierung der Mitarbeiter

Wenn es um die Frage geht, inwiefern Mitarbeiter mittels Interner Kommunikation an der Ideengenerierung zu ESG-Projekten, zur Strategie und den Initiativen selbst involviert werden, werden hauptsächlich einzelne Initiativen auf operativer Ebene genannt. Hier kann

die Interne Kommunikation für die Ressourcenschonung im Büroalltag wie Papier- und Kaffeebecherverbrauch sensibilisieren. Umgekehrt können Mitarbeiter Herzensprojekte oder Anliegen äussern, die durch die Interne Kommunikation an die entsprechende Fachstelle weitergegeben werden. Insbesondere wenn es sich um mitarbeitergetriebene Massnahmen wie Spendensammeln oder Volunteering handelt, gibt es Umsetzungsmöglichkeiten und zugleich ein grösseres Interesse und einen hohen Rücklauf unter der Belegschaft. Hier können auch im Rahmen von Mitarbeiterumfragen Wünsche und Bedürfnisse abgeholt werden.

«Grosses Feedback hatten wir immer bei Sozialen Engagements, wohl auch, weil sich die Leute hier direkt beteiligen können. Wenn wir zum Beispiel eine Solaranlage bauen oder ein Biogasfahrzeug einsetzen, dann sehen sie das, aber können nicht direkt etwas machen. Wenn wir zu Spenden aufrufen, hingegen schon.»

Christina Hertig, Galenica

Mitarbeitende nutzen die internen Kommunikationskanäle, um sich beim Thema ESG zu engagieren und sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen, so Römer. ESG bringt zudem eine starke emotionale Komponente mit sich und scheint sich dadurch, im direkten Vergleich zu anderen Kommunikationsinhalten, grosser Beliebtheit unter Mitarbeitenden zu erfreuen. Nach Angaben aller Interviewpartner habe ESG allgemein das Potenzial Interesse, Motivation, Stolz und Freude unter den MitarbeiterInnen auszulösen.

Die Belegschaft wird bei Projekten, bei denen sie sich beteiligen sollen, bereits während der Initiativen durch die Interne Kommunikation eingebunden. Bei anderen Massnahmen auch gerne erst im Nachgang. Hier solle sich nach Angaben von Frau Hertig zukünftig Änderungen ergeben, Mitarbeitern sollen bereits vorab bei sozialen Projekten abstimmen können, in welchem Bereich sich die Gruppe engagieren soll. Dass bei dieser Form der Einbindung das jeweilige Thema beziehungsweise das ESG-Projekt eine Rolle spielt, betont Frau Hertig. Bei gewissen anderen Themen steht jedoch nicht nur die Involvierung der Mitarbeiter durch die Interne Kommunikation im Vordergrund. Nach Zingg müssen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie immer wieder auch Regeln und Vorgaben an die Belegschaft kommuniziert beziehungsweise vielmehr erklärt werden. So beispielsweise bei der Umstellung des Mobilitätsverhalten und der Frage, welche Geschäftsreisen wie durchgeführt werden.

Ein Fazit.

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Interne Kommunikation im Rahmen von ESG an Bedeutung gewonnen hat. Auch wenn sich das bis dato nicht zwingend in allen Unternehmensprozessen widerspiegelt, so wird ihre Relevanz nach Einschätzung der ExpertInnen weiterhin wachsen. Insbesondere die sich verändernden Kommunikationsflüsse und das Auflösen der Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation machen es notwendig, die Mitarbeitenden über den eigenen Nachhaltigkeitspfad zu informieren und sie in den Prozess zu involvieren. Dabei können ArbeitnehmerInnen bereits während der Umsetzung durch die Interne Kommunikation eingebunden werden, statt sie nur nach dem Abschluss darüber in Kenntnis zu setzen. Soziale Projekte, die die Beteiligung der Mitarbeitenden voraussetzen, können

Motivation, Freude, Stolz und Engagement hervorrufen. Dass die Kommunikation über die Fachabteilung hinausgehen kann, zeigen erste Ambassador-Programme: Durch gezielte Förderung können einzelne Mitarbeitende selbst zu Kommunikatoren werden und Nachhaltigkeit glaubhaft und authentisch nach innen – oder gar nach aussen – tragen. Die (interne) ESG-Kommunikation ist ein hoch spezialisiertes Feld, bei dem sich nach wie vor Zuständigkeiten und Strukturen im Entwicklungsprozess befinden. Nicht zuletzt die Interviews haben verdeutlicht, dass verschiedene Unternehmensbereiche oder einzelne Personen die Verantwortlichkeit für die Kommunikation mit Mitarbeitern im Rahmen von ESG tragen können. Die Umfrage unterstreicht die Vielfältigkeit des Themas und denn anhaltende Entwicklungsprozess – umso wichtiger sind Erfahrungswerte und Best-Practices. Diese Befragung diente genau diesem Zweck und sollte erste Einblicke in die Interne Kommunikation im Rahmen von ESG in einige der grössten kotierten Schweizer Unternehmen geben.

Vielen herzlichen Dank an alle InterviewpartnerInnen für Ihre Zeit und Unterstützung. Auf diese Weise konnte aufgezeigt werden, dass die Interne Kommunikation vielseitig unterstützen und so dazu beitragen kann, dass ESG nachhaltig und tiefer in die Unternehmensstrukturen getragen wird. Zugleich liefert die Umfrage insbesondere Kommunikationsverantwortlichen erste Anhaltspunkte über Chancen und Grenzen oder gibt gar Inspiration für Ziele, Projekte und Initiativen.

Über IRF

In den letzten Jahren hat sich IRF als eines der führenden Schweizer Beratungsunternehmen für Wirtschaftsthemen etabliert. IRF zählt rund 40 schweizerische und internationale Unternehmen zu seinen festen Kunden. Zudem hat sich IRF in der Krisenkommunikation und bei der Begleitung von Kapitalmarkttransaktionen einen Namen gemacht. Um den gewachsenen Bedürfnissen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht zu werden, hat IRF ein modulares Beratungsangebot in dem Bereich aufgebaut.

Autorin

Sarah Maus, Beraterin

info@irf-reputation.ch

www.irf-reputation.ch