

Jürgen
Weber
im
Dialog
mit
Carsten
Knobel



„Für uns ist Nachhaltigkeit kein Modethema“

Der Industrie- und Konsumgüterkonzern Henkel hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 ein klimapositives Unternehmen zu werden. Er setzt darauf, in allen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette nachhaltig zu agieren. Carsten Knobel, CEO bei Henkel, spricht darüber, weshalb das Thema Nachhaltigkeit für ihn ein wesentlicher Faktor ist, um den künftigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.



© Michael Jordan

Carsten Knobel

ist seit Januar 2020 Vorstandsvorsitzender der Henkel AG & Co. KGaA. Carsten Knobel begann seine Karriere bei Henkel 1995 im Bereich Forschung & Entwicklung. Bevor er 2012 zum CFO berufen wurde, hatte er im In- und Ausland verschiedene leitende Positionen in den Bereichen Finanzen, Controlling, Konzernstrategie, M&A, Business Development sowie Marketing inne. Carsten Knobel wurde am 11. Januar 1969 in Marburg/Lahn geboren. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. Carsten Knobel hat Betriebswirtschaftslehre und Technische Chemie an der TU Berlin studiert und ist Alumni der Harvard Business School. Seit 2018 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der Lufthansa Group.

Die junge Generation hat im vergangenen Jahr mit der „Fridays for Future“-Bewegung das Thema Nachhaltigkeit stark in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Wie lange beschäftigt sich Henkel schon mit dem Thema?

Für Henkel ist Nachhaltigkeit schon seit Jahrzehnten ein wichtiges Thema und weit davon entfernt, nur ein „Trend“ zu sein. Unser Firmengründer Fritz Henkel hat das Prinzip des nachhaltigen Handelns fest in unserer Firmenkultur verankert. Nachhaltigkeit zählt auch heute noch zu unseren Unternehmenswerten und ist integraler Bestandteil unserer Strategie. Die drei Kernthemen Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und Plastikreduktion liegen mir auch persönlich am Herzen. Es ist toll zu sehen, wie sich insbesondere die junge Generation für Umweltthemen einsetzt, hohe Ansprüche an Unternehmen stellt, aber auch das eigene Kaufverhalten durch Klima- und Verpackungsstandards anpasst. Die Forderungen nach glaubwürdigem Klimaschutz mit ambitionierten Zielen, transparenter und nachvollziehbarer Berichterstattung kann ich nur unterstützen.

Zählt die lange Tradition des Themas auf die Glaubwürdigkeit nachhaltigen Handelns von Henkel ein?

Wir haben das Privileg, auf einem sehr starken und glaubwürdigen Fundament aufbauen zu können. Wir waren eines der ersten Unternehmen in Deutschland, das einen Nach-

haltigkeitsbericht veröffentlicht hat. In diesem Jahr werden wir unseren 30. Bericht vorlegen. Wir verfolgen eine langfristige Nachhaltigkeitsstrategie mit transparenten und ambitionierten Zielen. Bereits 2010 haben wir hierzu Ziele für 2030 definiert – in allen relevanten Handlungsfeldern von

„Nachhaltigkeit wird für Unternehmen immer mehr zu einer Grundvoraussetzung, um das Geschäft erfolgreich zu betreiben und weiterzuentwickeln.“

Abfall bis Energieverbrauch. 2020 war also „Halbzeit“ und ein guter Zeitpunkt, eine erste Bilanz zu ziehen. In den vergangenen Jahren haben wir zum Beispiel insbesondere bei der Senkung des CO₂-Ausstoßes oder der Reduzierung des Abfalls pro Tonne Produkt enorme Fortschritte gemacht. Wir haben aber auch realisiert, dass ambitionierte Reduktionsziele nicht ausreichen. Wir müssen anfangen, in neuen Dimensionen wie Klimapositivität und Kreislaufwirtschaft zu denken. Anfang 2020 haben wir deshalb viele Ziele unserer Nachhaltigkeitsstrategie angepasst und über 2030 hinaus ausgeweitet. Dabei war entscheidend, dass wir das Thema Nachhaltigkeit als zentrale Säule in unsere strategische



Wachstumsagenda integriert haben. Für uns ist Nachhaltigkeit ein maßgeblicher Differenzierungsfaktor und Treiber für ganzheitliches Wachstum.

„Schon 2025 wollen wir ausschließlich wiederverwendbare oder wiederverwertbare Verpackungen verkaufen.“

Das klingt etwas abstrakt. Können Sie das uns bitte genauer erklären?

Wir wollen Nachhaltigkeit ganzheitlich vorantreiben und in all unseren Aktivitäten verankern, angefangen von einer nachhaltigen Beschaffung im Einkauf bis hin zu Ressourceneffizienz in der Produktion. Und dabei streben wir an, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu handeln – also von unseren Lieferanten über unsere Geschäftspartner bis hin zu den Verbrauchern. Unser Ziel ist es, bis 2040 ein klimapositives Unternehmen zu werden und schon 2025 – also in wenigen Jahren – ausschließlich wiederverwendbare oder wiederverwertbare Verpackungen zu verkaufen. Neben unserem direkten sozioökologischen Einfluss ist unser gesellschaftliches Engagement fester Bestandteil unseres

Selbstverständnisses. Es reicht von der weltweiten Unterstützung unserer Mitarbeiter in ihrem sozialen Engagement bis hin zur Zusammenarbeit mit Entwicklungsorganisationen. Auf diese Weise unterstützen wir Projekte in den Bereichen Bildung und Wissenschaft, Soziales, Kunst und Kultur, Bewegung und Gesundheit sowie Ökologie. Besonders wichtig sind uns die Bildung und die beruflichen Chancen junger Menschen. Mithilfe unserer Mitarbeiter und Initiativen setzen wir uns dafür ein, diverse Bildungsangebote zu verbessern.

Schaut man auf die Entwicklung des Themas in der Wirtschaft, so lassen sich drei Phasen unterscheiden. In der ersten ging es darum, den Stakeholdern zu verdeutlichen, dass das Thema in den Unternehmen angekommen ist. In der zweiten Phase standen schnelle Ergebnisse im Fokus. Die dritte Phase zielte erstmalig auf substantielle Veränderungen ab, die eine Umschichtung von Investitionsmitteln erfordern und zumindest kurzfristig häufig mehr kosten, als sie einbringen. Ist Henkel in der dritten Phase angekommen?

Ich bin überzeugt, dass wir uns schon sehr lange in der von Ihnen sogenannten „dritten Phase“ befinden. Unser Engagement zielte von Anfang an darauf ab, das Thema Nachhaltig-



keit umfassend zu betrachten und in Angriff zu nehmen. Es ging Henkel noch nie darum, mit einzelnen Leuchtturmprojekten zu glänzen oder symbolisch „grüne“ Produkte auf den Markt zu bringen. Vielmehr waren wir darauf bedacht, die Breite unseres Portfolios und unserer Geschäftsaktivitäten von der Beschaffung und Produktion bis zur Anwendung und der Entsorgung unserer Produkte neu auszurichten. Natürlich gibt es immer „Low hanging Fruits“. Mit der Verankerung von Nachhaltigkeit im strategischen Rahmen von Henkel zeigen wir aber deutlich: Für uns ist Nachhaltigkeit kein Modethema, sondern ein langfristiger Wettbewerbsvorteil, also von ganz zentraler Bedeutung für unseren zukünftigen Erfolg als Unternehmen.

Wie können wir uns diesen Wettbewerbsvorteil vorstellen? Geht es um bessere Produkte, um niedrigere Kosten, um einen besseren Zugang zu Ressourcen?

Das Thema ist in der Tat sehr vielschichtig. Nachhaltigkeit wird für Unternehmen immer mehr zu einer Grundvoraussetzung, um das Geschäft erfolgreich zu betreiben und weiterzuentwickeln – Stichwort „Licence to Operate“. Damit geht es um alle Stakeholder. Unsere Kunden zum Beispiel beschäftigen sich intensiver als je zuvor mit den Nachhaltigkeitsaspekten der Produkte, die sie nutzen. Dabei sind im

Konsumgütergeschäft der Umgang mit Plastikverpackungen und der Trend zu mehr Naturkosmetik aktuell dominierende Themen. Bei unseren Lieferanten setzen wir hohe Nachhaltigkeitsstandards, die sie in ihrem Einflussbereich, also auch bei Vorlieferanten, einhalten müssen. Denn unsere Lieferantenbasis ist eine unserer wichtigsten Ressourcen und beeinflusst maßgeblich unseren ökologischen Fußabdruck. Nur durch ein ganzheitliches Lieferanten-Management können wir dabei den globalisierten Wertschöpfungsketten und

„Unser starker Fokus auf Nachhaltigkeit ist auch ein Vorteil im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter.“

komplexen Beschaffungsaktivitäten Rechnung tragen. Darüber hinaus ist unser starker Fokus auf Nachhaltigkeit auch ein Vorteil im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. Für sie wird es immer wichtiger, wie wir uns als Unternehmen für Nachhaltigkeit engagieren. Ich erfahre das immer wieder – in vielen persönlichen Gesprächen mit unseren Kolleginnen und Kollegen, aber auch wenn ich jemanden für unser Unternehmen gewinnen will.

Und wie sieht es bei einem weiteren wichtigen Stakeholder, dem Kapitalmarkt, aus? Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für Ihre Investoren, Aktionäre und die Analysten, die Henkel bewerten?

Investoren und Finanzmärkte legen einen immer größeren Fokus auf Nachhaltigkeit, und auch „Sustainable Finance“-Lösungen gewinnen an Bedeutung. Hier zählen wir zu den Vorreitern. 2018 haben wir als erstes deutsches Unternehmen einen syndizierten „Sustainability linked Loan“ vereinbart – eine Kreditlinie, deren Konditionen an unsere Leistungen in drei unabhängigen Nachhaltigkeits-Ratings gebunden sind. Im vergangenen Jahr haben wir als weltweit erstes Unternehmen einen „Plastic Waste Reduction Bond“ abgeschlossen. Die Erlöse dieser Anleihe werden in Projekte und Aktivitäten investiert, mit denen wir zur Reduzierung von Plastikabfall beitragen.

Nachhaltigkeit ist zwar gesellschaftlich als wichtig anerkannt und sehr positiv besetzt. Wenn es an den Geldbeutel geht, vergessen die Bürger ihre guten Vorsätze aber schnell. Wie bekommt Henkel die Kunden dazu, für Nachhaltigkeit Geld zu bezahlen?

Wir sehen zurzeit, dass sich der Trend ändert. Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten nimmt zu. Kunden interessieren sich zunehmend für neue Konzepte, wie zum Beispiel feste Shampoos oder Nachfüllstationen im Einzelhandel. Auch die Bereitschaft, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben, steigt. Die pauschale Gleichsetzung von „nachhaltiger ist teurer für den Konsumenten“ möchte ich so aber nicht stehen lassen. Natürlich gehen für uns als Unternehmen Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit mit Investitionen einher. Die Kosten für recyceltes Plastik liegen zum Beispiel über

Henkel AG & Co. KGaA

Henkel wurde 1876 gegründet und blickt auf eine über 140-jährige Geschichte zurück. Mit einem Umsatz von rund 20 Milliarden Euro und weltweit mehr als 50.000 Mitarbeitern ist der Industrie- und Konsumgüterkonzern führend in den drei Geschäftsfeldern Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien), Beauty Care (Schönheitspflege) und Laundry & Home Care (Wasch-/Reinigungsmittel) tätig. Die herausragende Rolle von Henkel im Bereich Nachhaltigkeit wird durch viele internationale Indizes und Rankings bestätigt.

denen für Neu-Kunststoff. Allerdings sehen wir das als unseren Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung und eine Kreislaufwirtschaft. Wir wollen Kunden nachhaltige Kaufentscheidungen ermöglichen und sie zu einem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen motivieren. Zum Beispiel, indem sie bei niedrigeren Temperaturen waschen. Oder beim Duschen auf den Wasserverbrauch achten. Das hat neben dem Ressourcenschutz einen weiteren Nebeneffekt: Sie können dadurch Geld sparen, was wiederum ein gutes Argument ist, unsere Produkte zu kaufen. Insgesamt reduzieren wir das Thema Nachhaltigkeit aber nicht auf vordergründig „grüne“ Produkte, son-

„Ich glaube nicht, dass Nachhaltigkeit nur mit Regulierungen funktioniert.“

dern fassen es breiter. Wenn wir durch Industrie-4.0-Lösungen unsere Energieeffizienz in der Produktion weiter optimieren, wird das für den Kunden, der das Produkt kauft, nicht direkt sichtbar sein. Trotzdem gewinnen diese Aspekte für Kunden immer mehr an Bedeutung, denn wer heute ein Shampoo oder Waschmittel kauft, beschäftigt sich durchaus auch damit, welches Unternehmen dahintersteht und wie dieses im Bereich Nachhaltigkeit aufgestellt ist. Deshalb müssen wir auch klarer kommunizieren, wofür wir als Unternehmen stehen und welche konkreten Initiativen wir umsetzen, und dieses Vorgehen klarer mit unseren Produkten verbinden.

Glauben Sie, dass wir Nachhaltigkeit in der Wirtschaft verankern können, ohne dass der Staat in hohem Umfang unterstützende Regulierungen vornimmt?

Nun ja, es ist ja nicht so, dass es in Europa und Deutschland an Regulierungen mangelt. Gerade in den Branchen, in denen wir tätig sind. Ich glaube nicht, dass Nachhaltigkeit nur mit Regulierungen funktioniert. Viel wichtiger sind aus meiner Sicht die richtigen Rahmenbedingungen. Schafft der Staat für Unternehmen Verlässlichkeit und setzt positive Anreize für nachhaltiges Engagement, werden auch entsprechende Investitionen getätigt. Wir brauchen einen breiten, gesellschaftlichen Konsens, wie wir uns als Gesellschaft und Wirtschaft weiterentwickeln wollen – und wie eine erstrebenswerte Zukunft aussieht. Gerade in den aktuellen, herausfordernden Zeiten ist langfristige Orientierung entscheidend. Die Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, können wir nur mit Mut zur Innovation, kluger Politik und Unternehmen, die Verantwortung übernehmen, lösen.

Sie waren vor Ihrer jetzigen Position CFO und davor Leiter des Konzern-Controllings im Hause Henkel. Sie sind also mit dem Thema Steuerung sehr vertraut. Wie haben Sie das Thema Nachhaltigkeit auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenssteuerung verankert?

Während meiner Karriere bei Henkel hat mich das Thema Nachhaltigkeit in fast allen Rollen begleitet. Den vorhin erwähnten ersten deutschen „Sustainability linked Loan“ habe ich zum Beispiel während meiner Zeit als CFO abgeschlossen. Das war ein wichtiger Meilenstein, um die Thematik in der Unternehmenssteuerung langfristig zu verankern. Seit meiner Ernennung zum CEO im Januar 2020 ist viel passiert: Nachhaltigkeit ist nun eine zentrale Säule unserer Wachstumsagenda und wird bei uns genauso konsequent gesteuert wie alle anderen strategischen Themen. Grundsätzlich brauchen eine erfolgreiche Steuerung und Umsetzung – nicht nur beim Thema Nachhaltigkeit – drei Voraussetzungen: eine klare Strategie, konkrete, ambitionierte und messbare Ziele sowie ein starkes, motiviertes Team, das die Umsetzung mit Nachdruck vorantreibt.

Und was heißt das für die Steuerung genau?

Neben der übergeordneten Verankerung im strategischen Rahmen steuern wir Nachhaltigkeit in den jeweiligen Geschäftsstrategien unserer drei Unternehmensbereiche sowie in den relevanten Funktionen im Konzern. So stellen wir sicher, dass Nachhaltigkeit auf allen Ebenen verankert ist und von Anfang an in Überlegungen einbezogen wird. Dabei haben wir einen wesentlichen Grundsatz: Jedes neue Produkt, das auf den Markt kommt, soll in mindestens einer unserer zwei Nachhaltigkeitsdimensionen – das heißt „mehr Wert schaffen“ oder „Fußabdruck reduzieren“ – entlang der Wertschöpfungskette eine klare Verbesserung bieten, also zum Beispiel beim Einsatz von Rohstoffen oder in der Anwendungsphase. Um die Vielzahl an Themen, Fragen und Projekten im Unternehmen gesamthaft zu steuern und zu koordinieren, gibt es bei Henkel einen Sustainability Council. Das ist das zentrale Steuerungs- und Entscheidungsgremium für unsere globalen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Vertreten sind Mitglieder aller Unternehmensbereiche und Konzernfunktionen. Die Leitung liegt bei meiner Vorstandskollegin Sylvie Nicol.

Damit sich der Leser das noch etwas besser vorstellen kann: Könnten Sie uns noch etwas dazu sagen, wie Sie konkret rechnen, wie Sie unterschiedliche Nachhaltigkeitsaktivitäten zueinander priorisieren?

Wenn wir von einer wachsenden Weltbevölkerung und zunehmend knapperen Ressourcen ausgehen und als Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, brauchen wir Innovationen, Produkte und Technologien, die mehr Lebensqualität bei gleichzeitig geringerem Material- und Rohstoffverbrauch ermöglichen. Wir müssen also mit weniger Ressourcen mehr erreichen. Das heißt, wir schaffen – wie oben angesprochen – mehr Wert für unsere Kunden und Ver-

„Transparenz über die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit und ein entsprechendes Reporting sind von ganz zentraler Bedeutung.“

braucher, unser gesellschaftliches Umfeld sowie unser Unternehmen bei einem reduzierten ökologischen Fußabdruck. Für diese beiden Dimensionen haben wir sechs Fokusfelder definiert, die die für uns relevanten Herausforderungen sowie Chancen einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln. Mehr Wert schaffen wir in den Fokusfeldern gesellschaftlicher/sozialer Fortschritt, Leistung sowie Gesundheit und Sicherheit. Den Fußabdruck reduzieren wir in den Feldern Energie und Klima, Materialien und Abfall sowie Wasser und Abwasser.

Rechnen Sie ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsthemen unterschiedlich?

Für die konkrete Bewertung und Priorisierung relevanter Themen arbeiten wir mit verschiedenen Mess- und Bewertungsmethoden, um die Maßnahmen zu identifizieren, die entlang der Wertschöpfungskette den größten Einfluss haben. Unseren Fußabdruck bewerten wir mithilfe repräsentativer Lebenszyklusbetrachtungen über alle Produktkategorien hinweg sowie von Daten zu den von uns eingesetzten Rohstoffen, Verpackungsmaterialien und den beauftragten Transporten. So sind, über unser gesamtes Portfolio betrachtet, beim Wasser- und CO₂-Fußabdruck insbesondere Verbesserungen bei den eingesetzten Rohstoffen und in der Anwendungsphase entscheidend.

Ein wichtiges Bewertungsinstrument, um die Dimensionen „Wert“ und „Fußabdruck“ zu optimieren, ist unser „Henkel-Sustainability Master“, den wir zum Beispiel im Rahmen des Innovationsprozesses einsetzen. Das zentrale Element ist dabei eine Matrix, in der Änderungen in beiden

Dimensionen und entlang der Wertschöpfungskette bewertet werden können.

Aufgrund Ihres Werdegangs ist Ihnen auch die Relevanz von Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung sehr vertraut. Welche Bedeutung messen Sie einer belastbaren Abbildung der Nachhaltigkeit in Zahlen bei?

Transparenz über die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit und ein entsprechendes Reporting sind von ganz zentraler Bedeutung. Es heißt ja auch: „You can't manage what you can't measure.“ Wenn wir uns konkrete Ziele setzen, müssen wir belastbare Zahlen zu deren Umsetzung haben: Wo stehen wir? Sind wir auf einem guten Weg, unsere Ziele zu erreichen? Und wenn nicht: Woran liegt es, und an welchen Stellschrauben müssen wir arbeiten? Wie stehen wir im Wettbewerb? Das sind nicht nur wichtige Fragestellungen mit Blick auf die interne Steuerung und Umsetzung, sondern auch für unsere externen Stakeholder. Unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung wird nicht nur von Vertretern des Finanzmarkts genutzt, sondern auch von der interessierten Öffentlichkeit, also NGOs, Behörden, Nachbarn, Lieferanten oder Kunden. Entsprechend umfangreich sind auch die Themen und Kennzahlen. Mit einer „Schein-Transparenz“ ist niemandem geholfen. Es kommt eben auf die relevanten Daten und Kennzahlen an. Und hierfür sind wiederum konkrete Vorgaben und Zielgrößen, die auch entsprechend kommuniziert werden, relevant. An diesen messen wir uns und lassen uns messen.

Gibt es heute nicht schon viel zu viele Kennzahlen zu Nachhaltigkeit? Schadet diese Vielfältigkeit nicht mehr, als sie nützt?

Natürlich ist ein möglichst abgestimmter Ansatz für aussagekräftige und allgemein akzeptierte Zahlen im Bereich Nachhaltigkeit wünschenswert. Daher hat Henkel beispielsweise schon 1999 als eines der ersten Unternehmen die Leitlinien der „Global Reporting Initiative“ angewandt. Bei der Akzeptanz stellt jedoch die vorhin angesprochene Vielzahl der Stakeholder eine entscheidende Herausforderung dar. Sie haben nicht nur unterschiedliche Perspektiven auf das Unternehmen, ihnen sind auch unterschiedliche Themen wichtig. Während die eine Gruppe stärker auf konkrete Umweltkennziffern setzt, wollen andere stärker Governance-Themen und Prozesse abgedeckt sehen. Das Potenzial an möglichen Kennzahlen ist daher im Vergleich zur Finanzberichterstattung ungleich höher und ihre Ermittlung komplexer.

Müsste man nicht zu einer übergeordneten Regulierung kommen?

Wir sehen derzeit viele unterschiedliche Rahmenwerke, die für sich beanspruchen, der relevante Standard für die wichtigste Stakeholder-Gruppe zu dem entscheidenden Thema zu sein. Hier müssen wir uns auf der einen Seite auf einen überschaubaren Rahmen verständigen, der die wichtigsten Informationen definiert, die wir – beispielsweise im Rahmen von Berichtspflichten – von allen Unternehmen erwarten. Und auf der anderen Seite müssen wir auch dem Markt vertrauen: Wenn es berechnete Interessen gibt und die Informationen wirklich handlungsrelevant sind, wird die Mehrzahl der Unternehmen sie auch liefern. Sonst haben sie einen Wettbewerbsnachteil.

Wie nachhaltig kann das Thema Nachhaltigkeit in einer Zeit sein, in der der Kampf um Ressourcen immer härter wird?

Es gibt keine Alternative. Wir müssen nachhaltig wirtschaften. Wenn nicht jetzt, wann dann? Gerade in einer Zeit, in der die Folgen des Klimawandels immer sichtbarer werden, in der das Bewusstsein für die Begrenztheit der Ressourcen unseres Planeten immer weiter steigt, kommt es darauf an, verantwortungsvoll zu handeln. Den Blick nicht nur auf einen Teilaspekt zu richten, sondern das große Ganze zu betrachten. Nicht in kurzfristigen Lösungen zu denken, sondern die langfristige Perspektive einzunehmen. Ob Klimawandel, Plastikmüll oder Ressourcenknappheit – all das sind Themen, die wir als Unternehmen nicht alleine lösen können. Das geht nur gemeinsam, mit allen Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette. Dafür brauchen wir Unternehmerteil, Mut und Leidenschaft sowie die Bereitschaft zur Veränderung.

Herr Knobel, ich bedanke mich für das Gespräch!

**Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.
E-Mail: juergen.weber@whu.edu**

Lesen Sie mehr zum Thema Nachhaltigkeit und Unternehmenssteuerung auch in den folgenden Ausgaben der Controlling & Management Review.