

The logo features the word "UNFOLD" in a bold, black, sans-serif font, with the word "consulting" in a smaller, lowercase, black, sans-serif font directly below it. The text is centered within a graphic element consisting of a light cream-colored semi-circle on the left and a vibrant orange semi-circle on the right, both meeting at a vertical line.

UNFOLD
consulting

Let's unfold sustainability together



unfold consulting



Wir beraten Organisationen zum Thema **Umwelt, Ecodesign** und **Nachhaltigkeitsmanagement**. Unsere Aufgabe ist es Unternehmen die Werkzeuge an die Hand zu geben, um bessere und nachhaltigere Entscheidungen treffen zu können.

Mit der **Lebenszyklusanalyse** im Mittelpunkt und der Erstellung von Strategien zur nachhaltigen Entwicklung, ermöglichen wir den **individuellen Fußabdruck** auf Produkt- und Organisationslevel zu verstehen, zu managen und zu kommunizieren.

Gemeinsam entwickeln wir Lösungen, die sozialen, ökologischen und ökonomischen **Mehrwert** schaffen



Agenda

Warm-up: Warum Nachhaltigkeit?



Rechtliche Anforderungen

- ESG-Regulierungen im Überblick



Faktenbasierte Nachhaltigkeitskommunikation

- Verlässliche Daten durch Standards und Normen



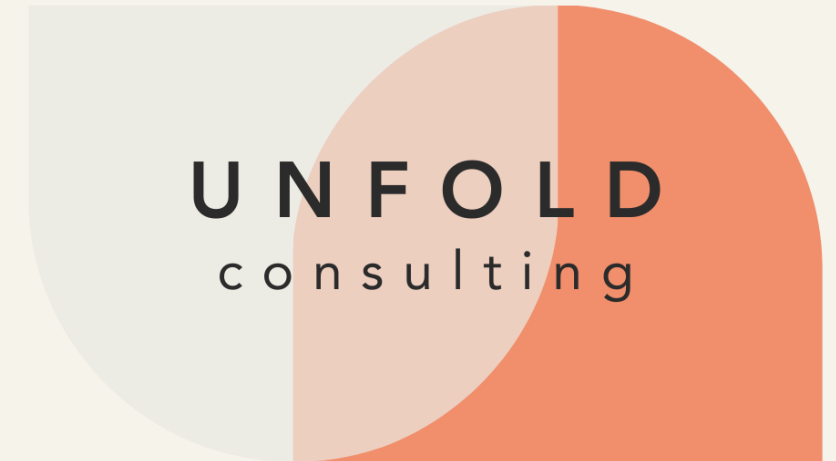
Nachhaltigkeitssiegel & Kennzeichnung

- Produktzertifizierungen und Labels

Check-out: Learnings & Take aways

Warum Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeitstreiber: Trends & Risiken
Chancen & Herausforderungen



Ökologische & soziale Faktoren

Klimakrise

Begrenzte Ressourcen

Menschenrechte

Lieferketten

Regulatorik & Politik

EU Gesetze

Stakeholder

UN SDGs

Zivilgesellschaft

Pariser Klimaabkommen

Nachfrage

Investor:innen /Banken

Kund:innen



Treiber

Herausforderungen



Compliance, Sorgfaltspflichten und Regulatorik



Datenmanagement



Ziele & Maßnahmen



Komplexe Lieferketten

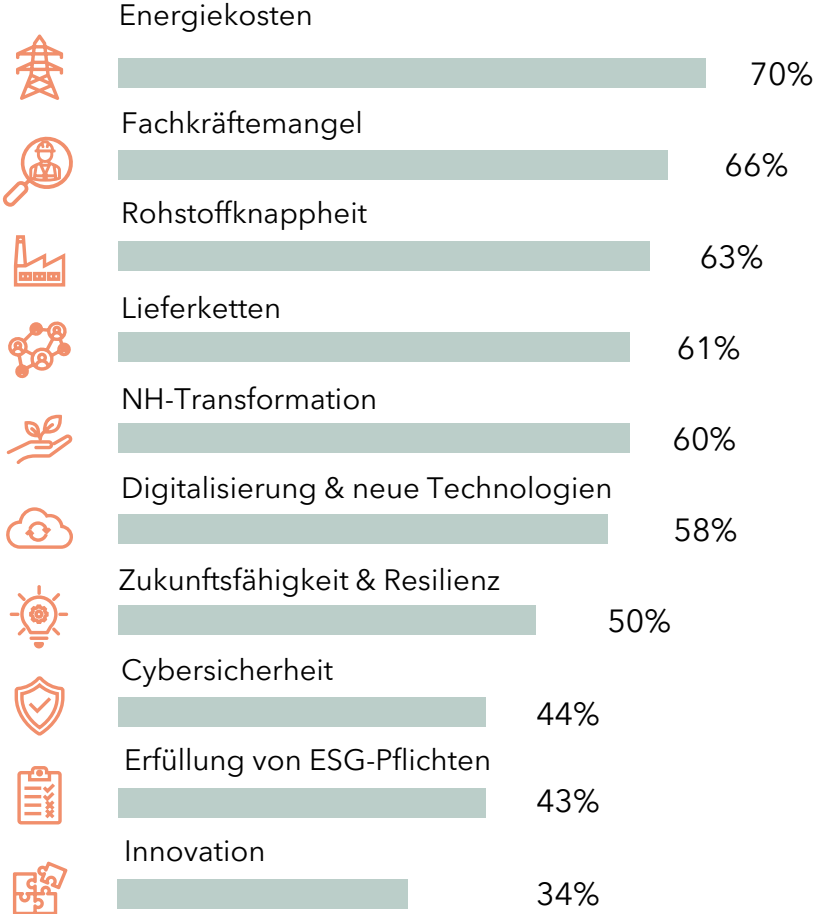


Entkoppelung des Wachstums von Ressourceneinsatz
und Emissionen



Studie: ESG-Reporting setzt auch Mittelstand unter Druck

Größte Herausforderungen in den nächsten Jahren aus der Sicht der Befragten:



76 Prozent fürchten den bürokratischen und organisatorischen Aufwand bei der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

60 Prozent der Unternehmen haben erkannt, dass sie sich der grünen Transformation stellen müssen

haben allerdings keine Strategie dafür

54 Prozent befürchten Greenwashing

also dass ESG-Maßnahmen nur halbherzig umgesetzt werden

Befragte: 160 mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe

Quelle: PWC Studie 2023 „ESG-Strategie und -Reporting im Mittelstand“
<https://www.pwc.de/de/mittelstand/esg-strategie-und-reporting-im-mittelstand.html>

Chancen



Dekarbonisierung



Klimaziele im Einklang mit globalen Zielen
& Vergleichbarkeit durch „Science-Based Targets“



Überschneidung von Finanzen und Nachhaltigkeit



Kreislaufwirtschaft



Fortlaufende Entwicklungen im Bereich der
ESG Regulatorik



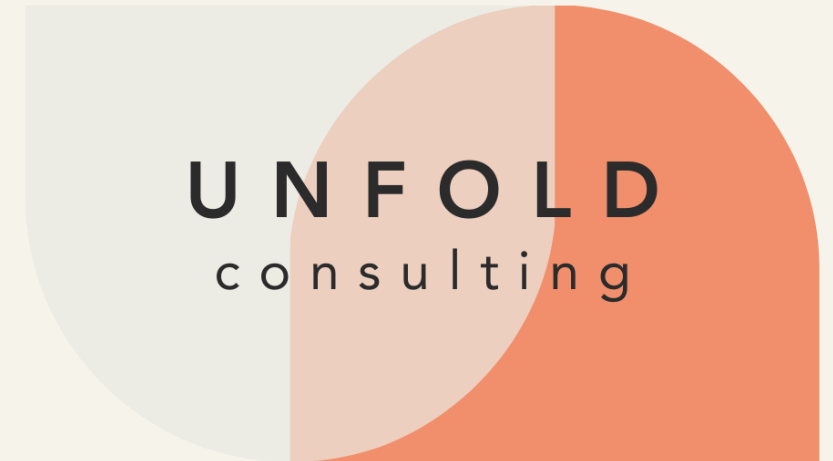
Fokus auf nachhaltige Lieferketten



Anti-Greenwashing

Greenwashing

Definition und Formen
von Greenwashing



VKI erwirkt Greenwashing-Urteil gegen Austrian Airlines

25.9.2023

<https://vki.at/Presse/PA-AUA-Greenwashing-2023>

GREENWASHING: KEIN CO2-NEUTRALES BIERBRAUEN – ERFOLG GEGEN IRREFÜHRENDE WERBUNG

veröffentlicht am 20.09.2023

https://www.konsumentenfragen.at/konsumentenfragen/Aktuelles/Konsumentenfragen/Greenwashing-_Kein_CO2-neutrales_Bierbrauen_-_Erfolg_gege.html

Greenwashing-Urteil verbietet Werbeaufdruck "umweltneutral"

© 29.07.2023

Kann ein Produkt umweltneutral sein? Nein, sagt ein Gericht. Begründung: Der Begriff wecke falsche Erwartungen. Ein Verdikt gegen Greenwashing.

<https://greenspotting.de/greenwashing-urteil-verbietet-werbeaufdruck-umweltneutral/>



Urteil gegen Greenwashing bei Commerz Real

Stand: 31. Januar 2022

<https://www.verbraucherzentrale-bawue.de/urteilsdatenbank/geld-versicherungen/urteil-gegen-greenwashing-bei-commerz-real-69718>

Vorsicht vor unlauterem „Greenwashing“: Werbung mit der Bezeichnung „klimaneutral“

NEWS 27.06.2023 OLG-Urteil

https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/wirtschaftsrecht/greenwashing-werbung-mit-der-bezeichnung-klimaneutral_210_598132.html

Wenn "grüne" Werbung in die Irre führt

Stand: 14.08.2023 10:10 Uhr

Laut einer EU-Studie ist Werbung mit Nachhaltigkeit oft vage, irreführend oder nicht fundiert. Verbraucherschützer fordern mehr Klarheit: durch Regeln, Kontrollen - und im Zweifel auch Klagen.

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/greenwashing-nachhaltigkeit-guetesiegel-100.html>

Was ist Greenwashing?

“

*Greenwashing ist die **Vermittlung eines falschen Eindrucks** oder die **Bereitstellung irreführender Informationen** darüber, dass die Produkte oder Aktivitäten eines Unternehmens umweltfreundlich oder sozial verträglich sind.*

Social washing

Verleitet die Verbraucher zu der Annahme, dass ein Unternehmen sozial verantwortungsvoller ist, als es tatsächlich ist.

Dies kann dazu führen, dass Verbraucher Kaufentscheidungen treffen, die sie nicht getroffen hätten, wenn sie genaue Informationen über die sozialen Praktiken des Unternehmens gehabt hätten.

z. B. ein Unternehmen, das behauptet, sich für die Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen, aber ein erhebliches geschlechtsspezifisches Lohngefälle aufweist.

Formen von Greenwashing

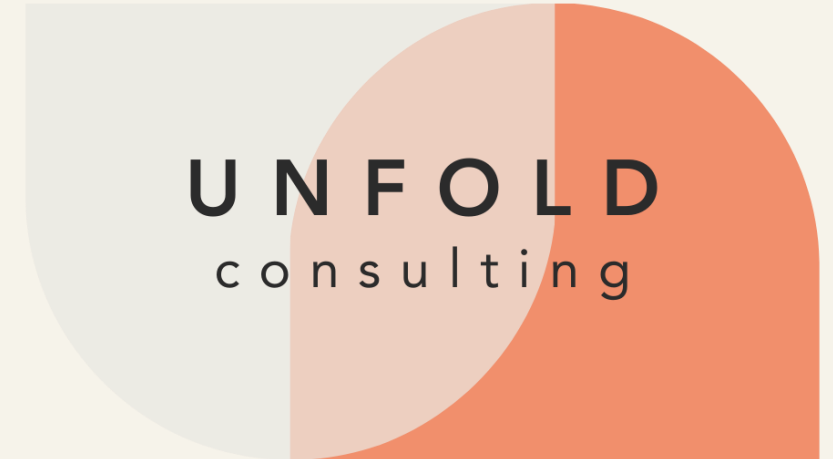


Regulatorik im Überblick

Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher
für den ökologischen Wandel (ECGT)

Green Claims Richtlinie (GCD)

Ökodesign-Verordnung (ESPR)

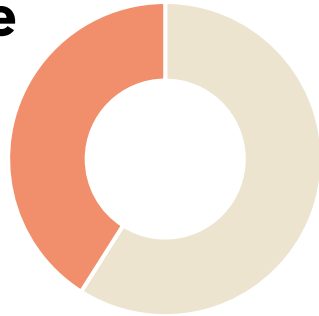


ESG-Regularien: Meilensteine



Schärfung der Rechtsgrundlage notwendig

vage



53 %

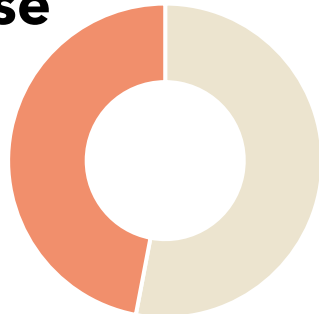
der Angaben enthalten **vage, irreführende oder unbegründete Informationen** über die Umwelteigenschaften der Produkte. ¹

232

aktive Öko-Labels in der EU wurden geprüft

die Hälfte wurde entweder nur **unzureichend oder gar nicht verifiziert**

fehlende Beweise



58 %

der Fälle lieferte der Händler **keine ausreichenden Angaben**, um die Richtigkeit der Angaben beurteilen zu können. ²

¹ Ergebnisse einer Bestandsaufnahme der EU-Kommission in 2020, Quelle: Environmental claims in the EU: Inventory and reliability assessment Final report, European Commission 2020. Available at https://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/pdf/2020_Greenclaims_inventory.zip

² 2020 - sweep on misleading sustainability claims, [Sweeps \(europa.eu\)](https://europa.eu)

Wie wird ein Green Claim definiert?



*Jede Aussage oder Darstellung, die nach dem Unionsrecht oder dem nationalen Recht nicht zwingend vorgeschrieben ist, **einschließlich Text, bildlicher, grafischer oder symbolischer Darstellungen in jeglicher Form, einschließlich Etiketten, Markennamen, Bezeichnungen oder Produktnamen**, im Rahmen einer kommerziellen Kommunikation, mit der erklärt oder suggeriert wird, dass ein Produkt oder ein/e Gewerbetreibende/r eine **positive oder keine Auswirkung auf die Umwelt** hat oder **weniger umweltschädlich ist** als andere Produkte bzw. Gewerbetreibende oder dass sich seine **Auswirkungen im Laufe der Zeit verbessert** haben.*

Aktuelle Rechtsprechung in Österreich

Grundsatz

- Behauptungen sind im Allgemeinen zulässig, solange sie nicht irreführend sind

Irreführungsverbot

- Unwahre Angaben an die Verbraucher:innen oder aggressive Marketingtechniken zur Beeinflussung ihrer Entscheidungen
- Angaben in Bezug auf das Produkt oder Teile davon, die Verbraucher:innen täuschen können
- Verheimlichen wesentlicher Informationen
- Anhang UWG*: Liste konkreter Tatbestände, die jedenfalls als unlauter gelten („**schwarze Liste**“)

z.B. die Verwendung von
Zertifizierungen ohne die
erforderliche Genehmigung

Konsequenzen

- Abmahnungen oder Unterlassungsklagen (Wettbewerbswidrigkeit irreführender Werbeaussagen)
- In schweren Fällen können auch Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden

* UWG: Bundesgesetz gegen unlauteren Wettbewerb

Zukünftige EU-Regularien

ESPR

Ecodesign for Sustainable Products Regulation

Verordnung zu Ökodesign-Anforderungen für nachhaltige Produkte

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj>

ECGT

Empowering consumers for the green transition

Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel

<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>

GCD

Green Claims Directive

Richtlinie über die Begründung ausdrücklicher Umweltaussagen und die diesbezügliche Kommunikation

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2023%3A0166%3AFIN>



Green Claims Richtlinie (GCD)



vorgeschlagen

Was bedeutet das im Detail?

- Werbung mit Umweltvorteilen
- Mindestkriterien für Nachweise zu Green Claims
- Verwendung von Umwelt-Gütesiegel
- Genehmigung der Werbeaussagen

Internationale Regularien zu Green Claims



The Green Claims Code

(Business Protection from Misleading Marketing Regulations & Consumer Protection from Unfair Trading Regulations, The Consumers Rights Act, etc.)

Reguliert von Competition & Market Authority (CMA)



FTC Act

(Green Guides - Guides for the use of environmental marketing claims)

Revision läuft

Reguliert von Federal Trade Commission

California: California Unfair Competition Law and False Advertising Act (UCL)



Abänderung des Competition Act (Bill C-59)

Öffentliche Konsultation läuft

Implementierung geplant für 2025

Reguliert von Competition Bureau zusammen mit Beratung durch die Canadian Standards Association (CSA)



Keine spezifischen Rechtsvorschriften oder Leitlinien

(Advertising Law, Anti-Unfair Competition Law, Protection of Consumer Rights and Interests, Environmental Protection Law)

Hauptsächlich reguliert durch die State Administration for Market Regulation ("SAMR") and lokale AMRs

Empfehlung bereits jetzt

- Im Zweifel auf Nummer sicher gehen
- Verbraucherverständnis beachten
- Weitgehende Aufklärungspflichten beachten
- Umweltwirkung auf einen bestimmten Bereich beziehen
- Das Produkt als Ganzes im Blick haben

→ *Wie kann ich als Unternehmen darauf reagieren?*

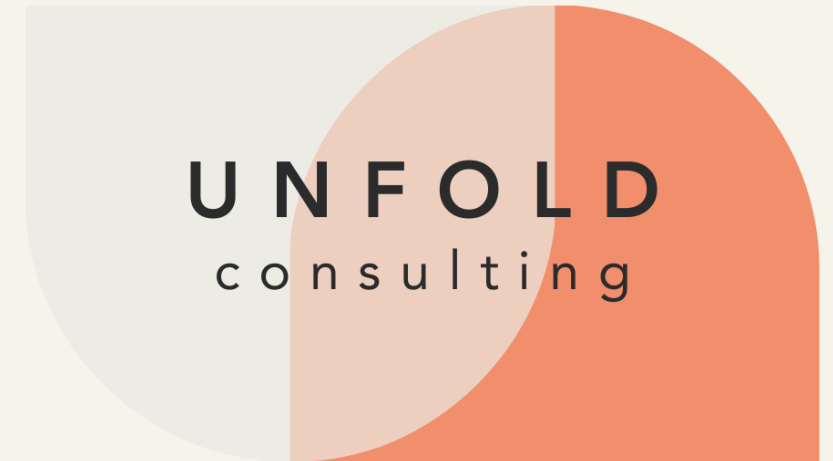


Transparenz durch Messung: Lebenszyklusanalyse

Methode & Standards

Vorteile & Nutzen

Praxisbeispiele

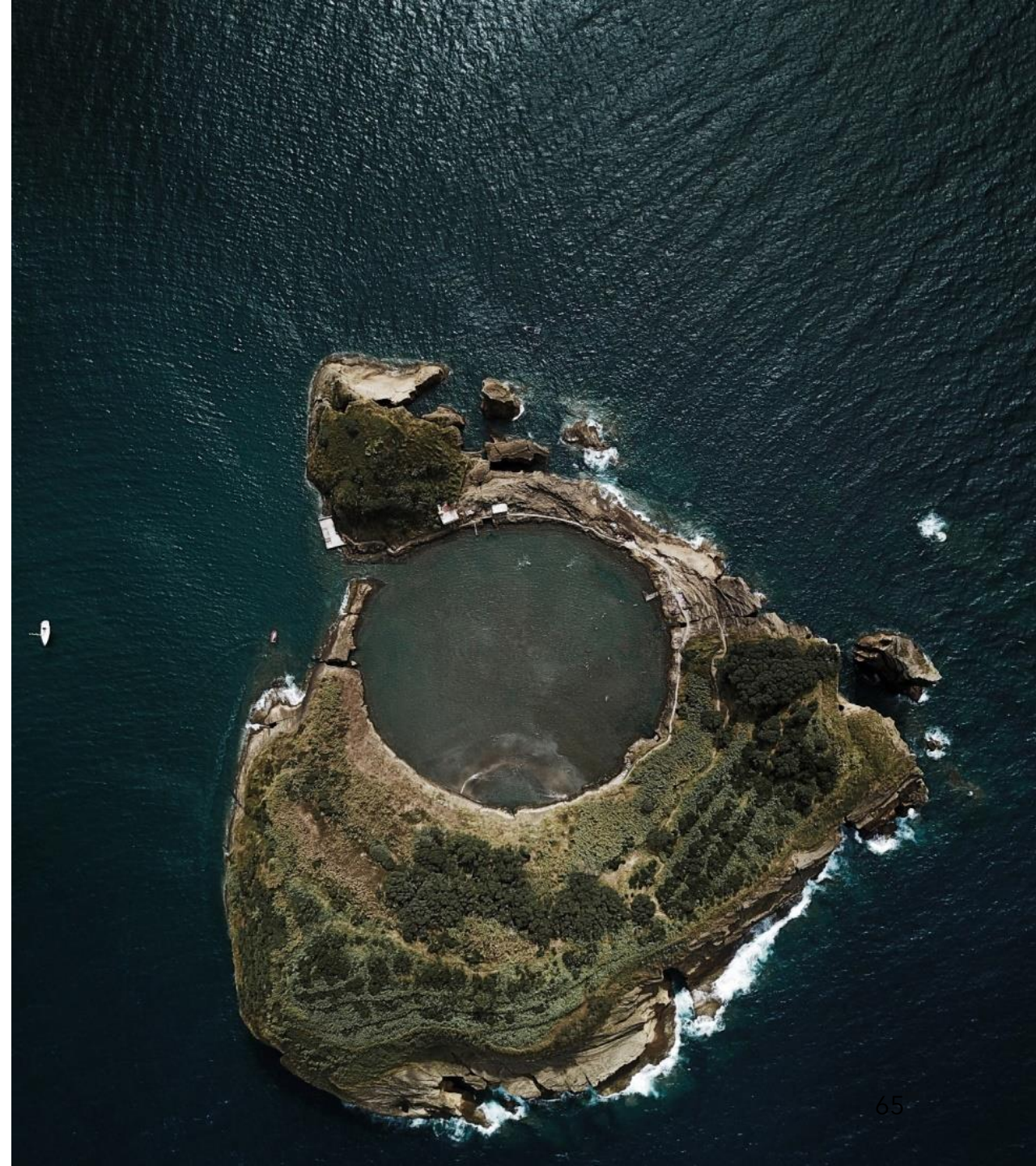


Life Cycle Assessment (LCA)

Bei der Ökobilanzierung wird der **gesamte Lebenszyklus eines Produkts, Prozesses oder Materials** betrachtet, von der Rohstoffgewinnung und -beschaffung über die Energie- und Materialproduktion und die Herstellung bis hin zur Nutzung und Behandlung, dem Ende des Lebenszyklus und der endgültigen Entsorgung.


Durch eine solche systematische Übersicht und Perspektive kann die Verlagerung einer potenziellen Umweltbelastung zwischen Lebenszyklusphasen oder einzelnen Prozessen erkannt und möglicherweise verbessert oder vermieden werden.

(EN ISO 14040: 2006; 4.1.2)




**Alle Aktivitäten führen
zu bestimmten
Umweltauswirkungen...**

**Das bedeutet, dass jede
Entscheidung einen
Einfluss auf die
Umweltleistung auf
Produkt- und
Unternehmensebene
hat.**



LCA ist ein Instrument zur Leistungsmessung
und Zielsetzung

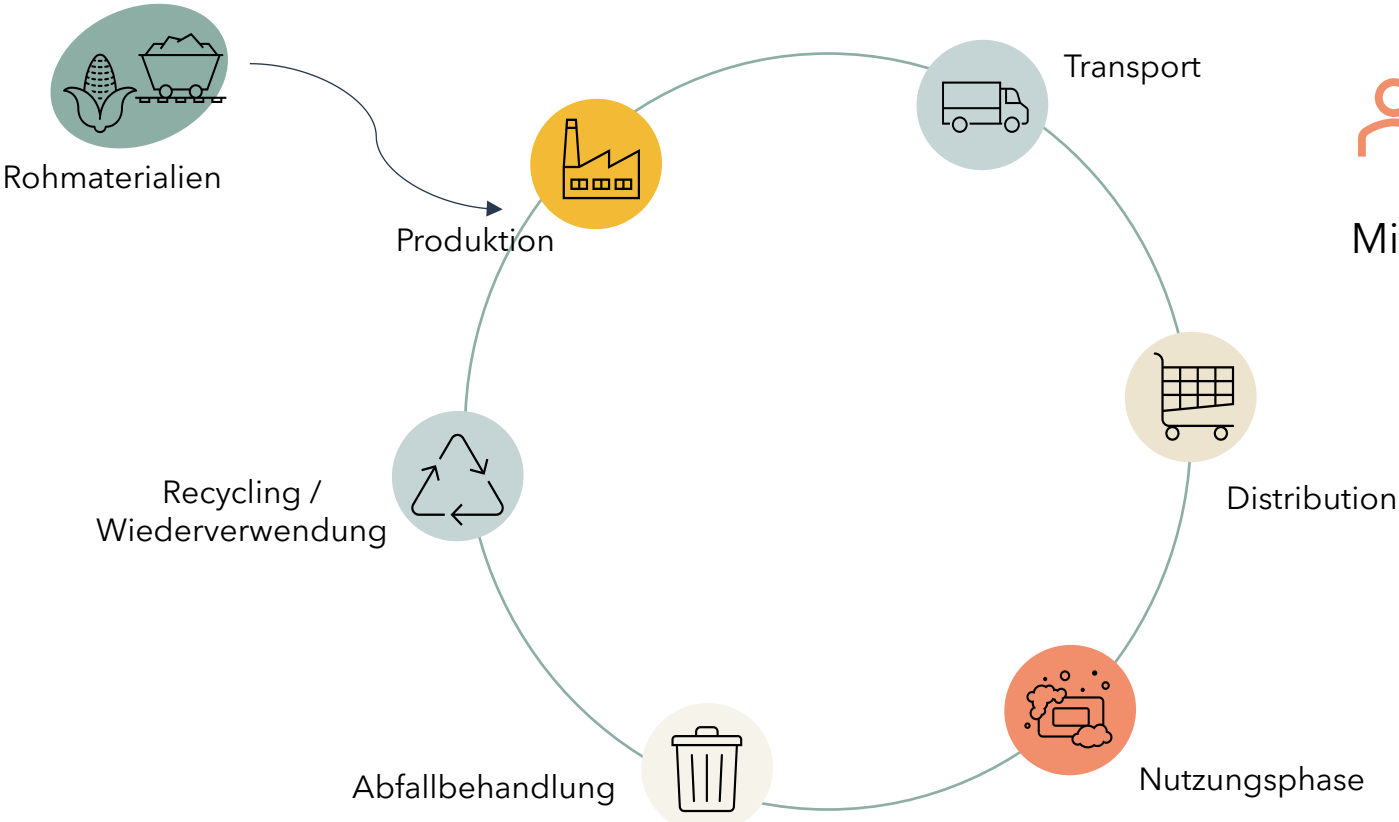


LCA ist kein Allheilmittel für unsere
Umweltprobleme



LCA ist ein Teil des Werkzeugkastens der
Nachhaltigkeit

Ökobilanz



Was bringt es?

Mit Hilfe der Ökobilanz können Bereiche, welche **große Umweltauswirkungen** verursachen, evaluiert werden.

Wem nützt eine Ökobilanz?



Produktentwicklung sowie Forschung & Entwicklung



Marketing und Vertrieb



Management der Lieferkette & Fertigung



Führungsebene und strategisches Management



Unserem Planeten

Ökobilanz ist die Basis für...

...Ökodesign

...strategische Entscheidungen

...Nachhaltigkeitsmanagement

...Marketing und Kommunikation (EPDs)

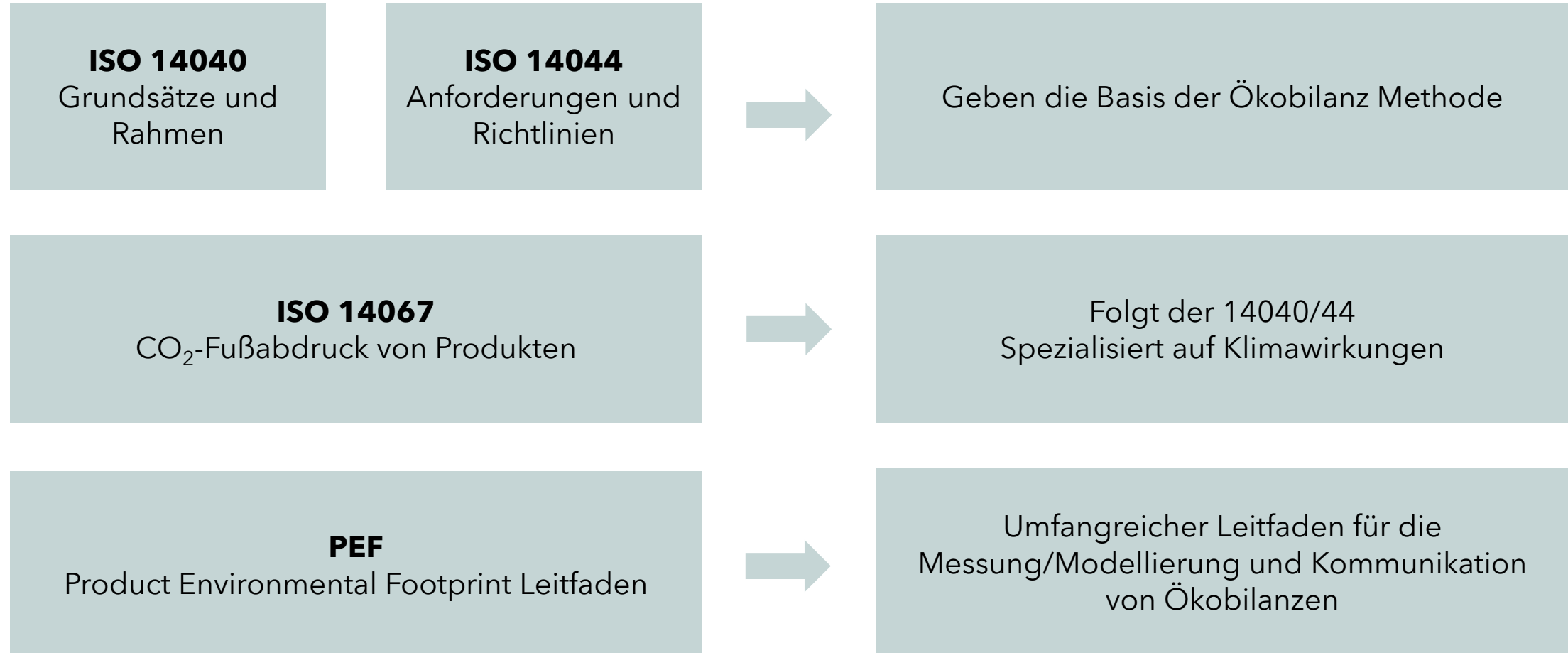
...Glaubwürdigkeit und Transparenz

...Benchmarks

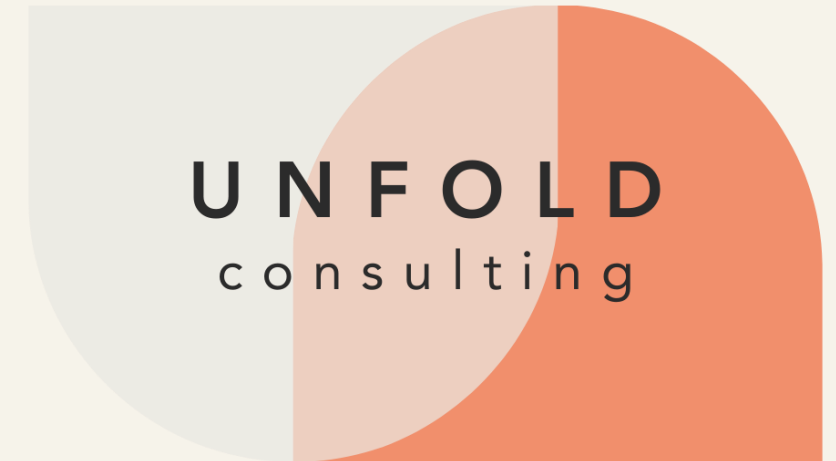
...Politikentwicklung

...rechtliche Anforderungen (z.B. Green Claims Directive)

Ökobilanz Standards



Validierung vs. Verifizierung



Aktuelle Beispiele

Dubioser CO₂-Emissionshandel

Liberia verhökert seinen Tropenwald

Ende November beginnt der Weltklimagipfel am Persischen Golf. Die Gastgeber fädeln umstrittene Deals ein: Sie wollen große Teile von Liberia pachten – und stoßen im Tropenwald auf Widerstand.

„Das Vertrauen ist erschüttert“

Markt bricht zusammen: Der große Schwindel mit CO₂-Gutschriften

Kompensationsprojekte

21.01.2023

Der große Schwindel mit den CO₂-Zertifikaten

Viele Unternehmen kaufen sich mit freiwilligen CO₂-Zertifikaten von ihren Emissionen frei. Doch ein Großteil dieser Zertifikate ist wertlos, wie eine umfassende Recherche aufdeckt. Einige der größten Unternehmen der Welt sind davon betroffen.

Schwache Kontrollmechanismen

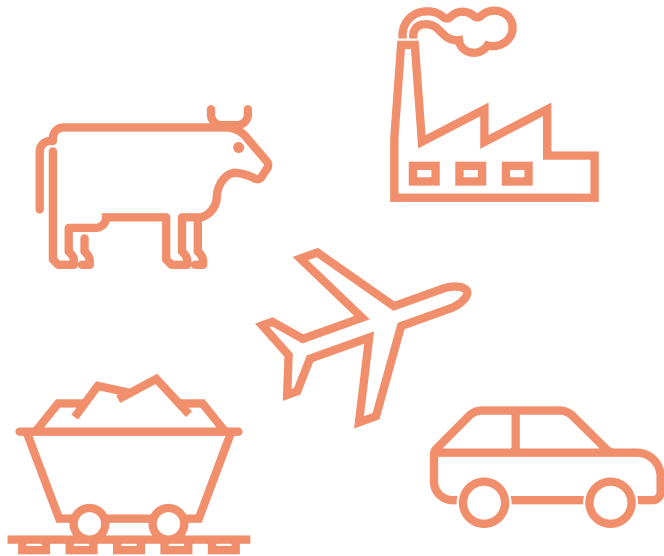
CO₂-Zertifikate aus Waldschutzprojekten meist wirkungslos

Mit Kohlenstoffdioxid-Zertifikaten soll sich klimaschädliches Verhalten kompensieren lassen – jedenfalls theoretisch. Eine Studie deutet nun darauf hin: Die Wirkung wird enorm überschätzt.

Kompensation & Neutralisation

Prinzip:

Freigesetzte Emissionen werden durch Klimaschutzprojekte (in denen CO₂ gebunden wird) ausgeglichen (z.B. Aufforstungsprojekte)



Carbon Removal vs. Avoided Emissions

Carbon Removal

- Technischer Kohlenstoffabbau
- Natürlicher Kohlenstoffabbau

Avoided Emissions

- Forstwirtschaft und Landnutzung
- Erneuerbare Energie
- Umstellung auf andere Brennstoffe
- Haushaltsgeräte
- Abfallwirtschaft

Voluntary vs. Compliance Carbon Market

Voluntary Carbon Market (VCM)

- VCMs ermöglichen es Unternehmen und Einzelpersonen, ihre unvermeidbaren Emissionen durch die Finanzierung von Projekten auszugleichen, die Treibhausgase aus der Atmosphäre entfernen.
- Jede Emissionsgutschrift steht für 1t reduziertes, vermiedenes oder entferntes Kohlendioxid oder gleichwertige Treibhausgase.
- Unternehmen und Einzelpersonen können Emissionsgutschriften zum Ausgleich ihrer eigenen Emissionen verwenden.

Compliance Carbon Market

- Verpflichten die Emittenten, ihre Treibhausgasemissionen zu reduzieren.
- Beschränken die Emissionen bestimmter Branchen oder Unternehmen.
- Kompensationsgutschriften werden wie Waren gehandelt.

Freiwillige & verpflichtete Kompensation

Voluntary Carbon Market (VCM)

- **ICROA-endorsed carbon credits:**
 - Gold Standard (GS)
 - Verified Carbon Standard (VCS)
 - American Carbon Registry (ACR)
 - Climate Action Reserve (CAR)
- **ICROA-endorsed United Nations and government standards:**
 - Clean Development Mechanism (CDM)
 - Emission Reduction Fund (ERF) of the Australian government
 - UK Woodland Carbon Code (UK WCC)
- **Conditionally endorsed independent standards:**
 - Architecture for REDD+ Transactions (ART)
 - The REDD+ Environmental Excellence Standard (TREES)
 - Global Carbon Council (GCC)



Compliance Carbon Market

In den meisten Fällen handelt es sich bei den Programmen zur Einhaltung der Vorschriften um **regionale oder nationale Emissionshandelssysteme**, wie z. B. das Cap-and-Trade-Programm:

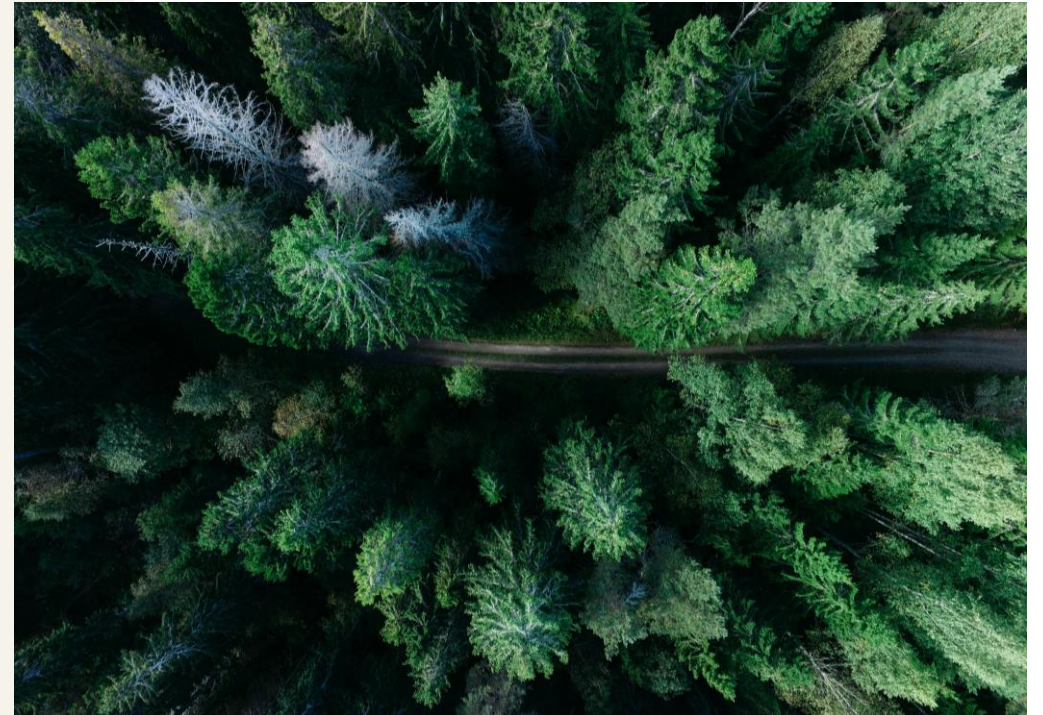
- Regional Greenhouse Gas Initiative (RGGI)
- European Union Emissions Trading Scheme (**EU ETS**)

Das Carbon Pricing Dashboard der Weltbank zeigt, welche Länder Kompensationsprogramme und andere Instrumente zur Bepreisung von Kohlenstoff umgesetzt haben.



The Core Carbon Principles (CCP)

Die Core Carbon Principles (CCPs) sind ein globaler Maßstab für High-integrity Carbon Credits, der strenge Schwellenwerte für Transparenz und nachhaltige Entwicklung festlegt.



EU Carbon Removal Certification Framework (CRCF)

- Die Verordnung zur Schaffung eines **EU-Zertifizierungsrahmens für den Kohlenstoffabbau (CRCF)** wurde am 10. April 2024 vom EU-Parlament angenommen
- Die Initiative wurde erstmals im März 2020 im neuen Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft angekündigt, 2022 der Entwurf dazu veröffentlicht und wurde im Klimaaktionsplan und in der vorgeschlagenen Überarbeitung der Verordnung über Landnutzung, Landnutzungsänderung und Forstwirtschaft (LULUCF) erneut hervorgehoben
- Regulierung als **wesentliches Instrument zur Erreichung des Klimaneutralitätsziels für 2050**
- Erklärtes **Ziel** ist es, durch einen transparenten und glaubwürdigen Governance-Rahmen einen hochwertigen, **EU-zertifizierten Kohlenstoffabbau** zu gewährleisten. Dieser basiert auf **freiwilliger Basis**.
- Dies würde die Möglichkeit für weitere Investitionen in die CO₂-Removals und einen verstärkten Einsatz dieser öffnen.

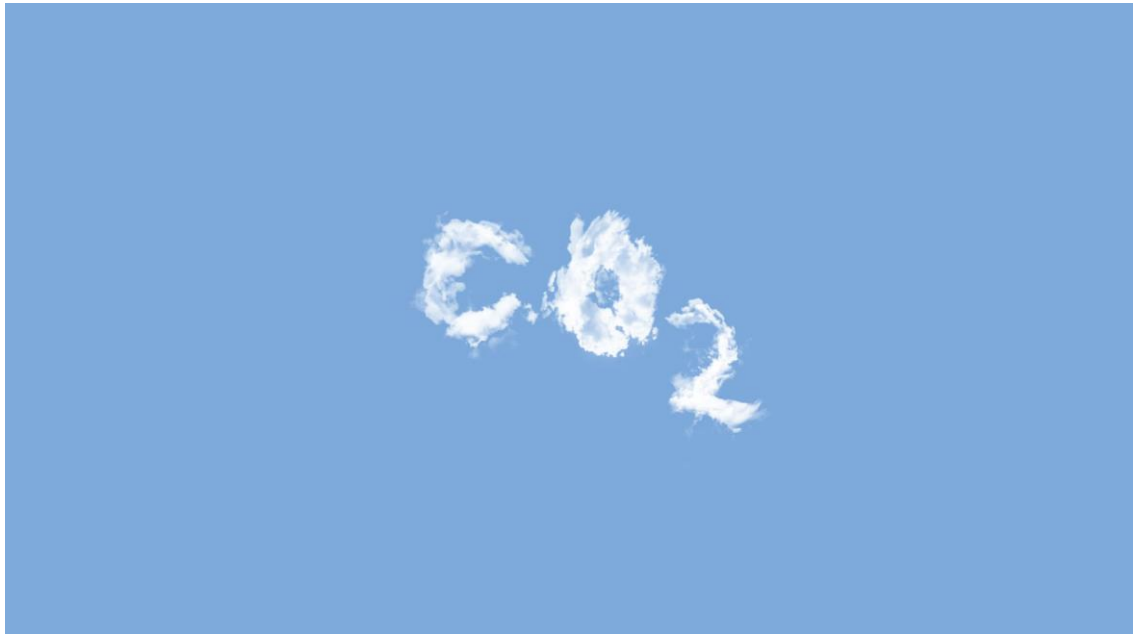


PAS 2060 - Carbon Neutrality Standard & Certification



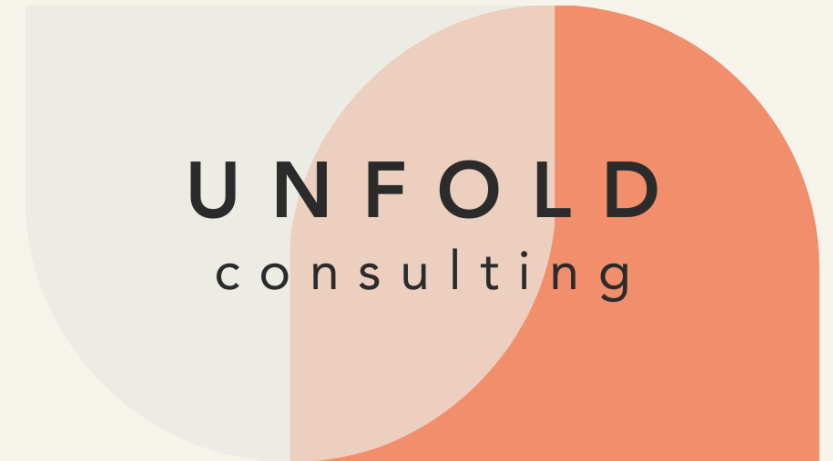
- PAS 2060 ist ein *britischer* Standard für die Zertifizierung von Klimaneutralität / Net-Zero
- Er folgt einem vierstufigen Prozess zum Nachweis der Klimaneutralität:
 - **Treibhausgasemissionen erheben**
Emissionen werden mittels Berechnungen und Emissionsfaktoren erfasst
 - **Emissionen reduzieren**
z. B. durch die Umstellung auf erneuerbare Energien oder die Steigerung der Energieeffizienz
 - **Überschüssige Emissionen ausgleichen**
Wenn die Emissionen nicht vollständig reduziert werden können, können überschüssige Emissionen durch den Kauf von Emissionsgutschriften ausgeglichen werden.
 - **Dokumentation und Verifizierung**
Die Maßnahmen zur Reduzierung und Kompensation von Treibhausgasemissionen müssen dokumentiert und verifiziert werden.

ISO 14068-1 „Climate Change Management - Transition to net zero - Carbon Neutrality“



- Der Begriff Klimaneutralität wird aktuell immer häufiger verwendet, um Produkte und Unternehmen als umweltbewusst zu kennzeichnen. Dies führt jedoch zu einer gewissen Verwirrung, da der Begriff nicht eindeutig definiert ist und verschiedene Konzepte und Begriffe umfasst.
- Die ISO 14068-1 soll hier Abhilfe schaffen, indem sie Anforderungen und Grundsätze für die kommunikative Nutzung des Begriffs "Klimaneutralität" festlegt.
- Die Norm wurde im November 2023 veröffentlicht.
- Teil der ISO14060-Normenfamilie, die die Quantifizierung, Überwachung, Berichterstattung, Validierung und Verifizierung von THG-Emissionen und -abbau sowie die THG-Neutralität und baut auf dem British Standards Institution (BSI) PAS 2060 Standard für CO₂-Neutralität auf.

Black box: Daten & Green Claims



Datenmanagement



DATENQUELLEN

z.B. Controlling,
Messpunkte, Software



RISIKOMANAGEMENT

z.B. frühzeitige Erkennung
von Risiken,
Reputationsrisiken



ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

z.B. strategische
Entscheidungen, operative
Entscheidungen



ZUKUNFTSPROGNOSEN

z.B. Entwicklung neuer
Technologien, verstärkte
Regulierung



DATENANALYSE

z.B. Maschinelles Lernen,
Künstliche Intelligenz



ANWENDUNGSBEISPIELE

z.B. Energie- und
Umweltmanagement,
Lieferantenmanagement,
Kundenbeziehungen



HERAUSFORDERUNGEN

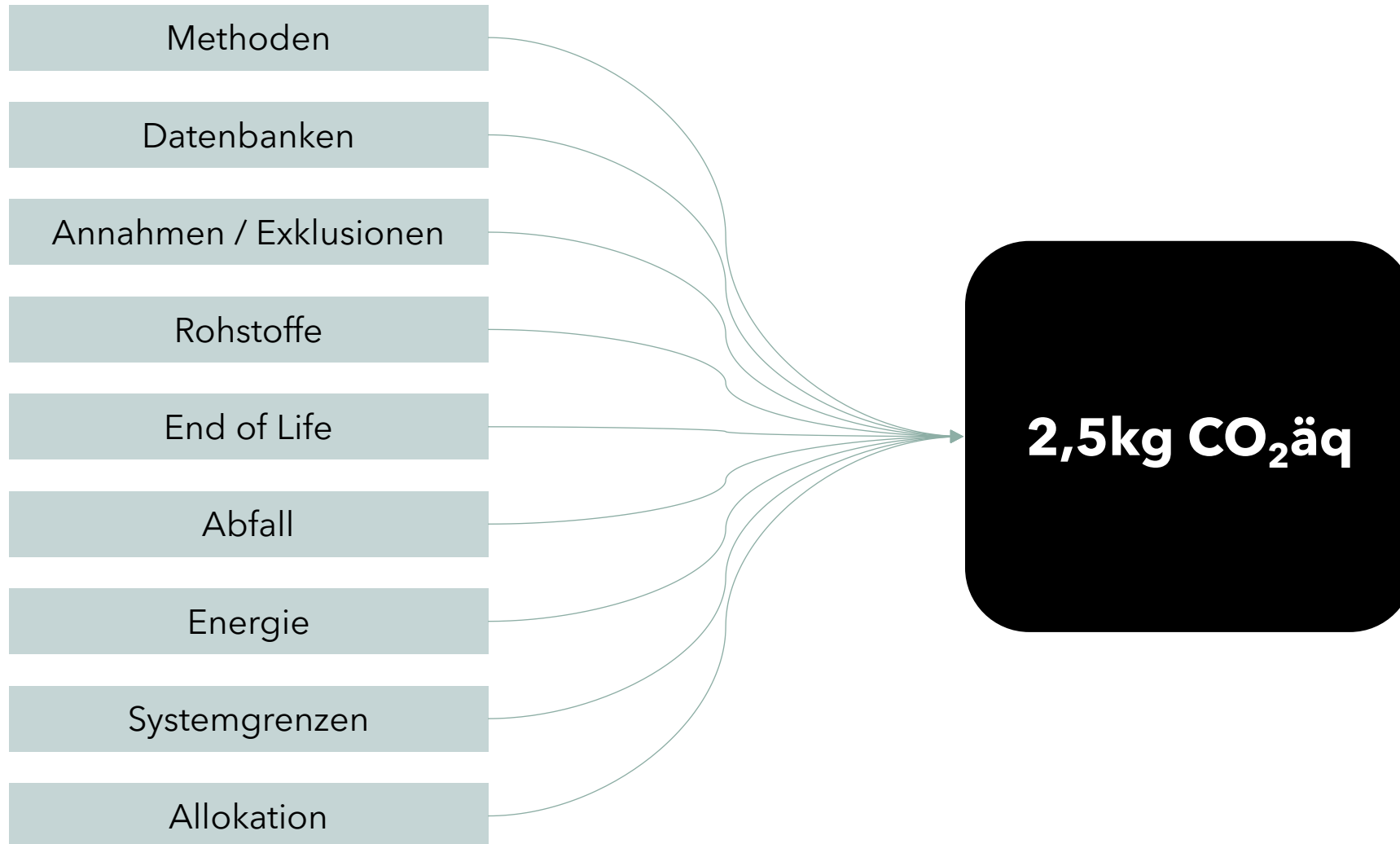
z.B. Datenschutz,
Datenqualität,
IT-Infrastruktur



KOMMUNIKATION

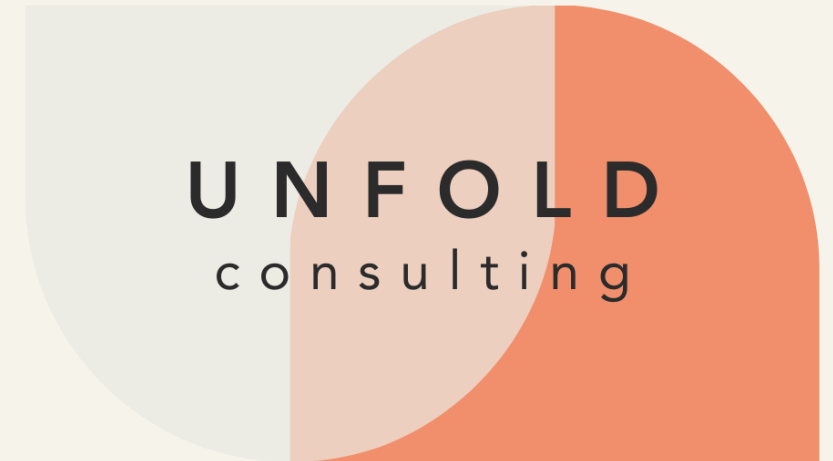
z.B. online,
Geschäftsbericht,
Nachhaltigkeitsreport

Blackbox Nachhaltigkeitsdaten



Nachhaltigkeits- kommunikation

Herausforderungen & Lösungen



Was ist Nachhaltigkeitskommunikation?

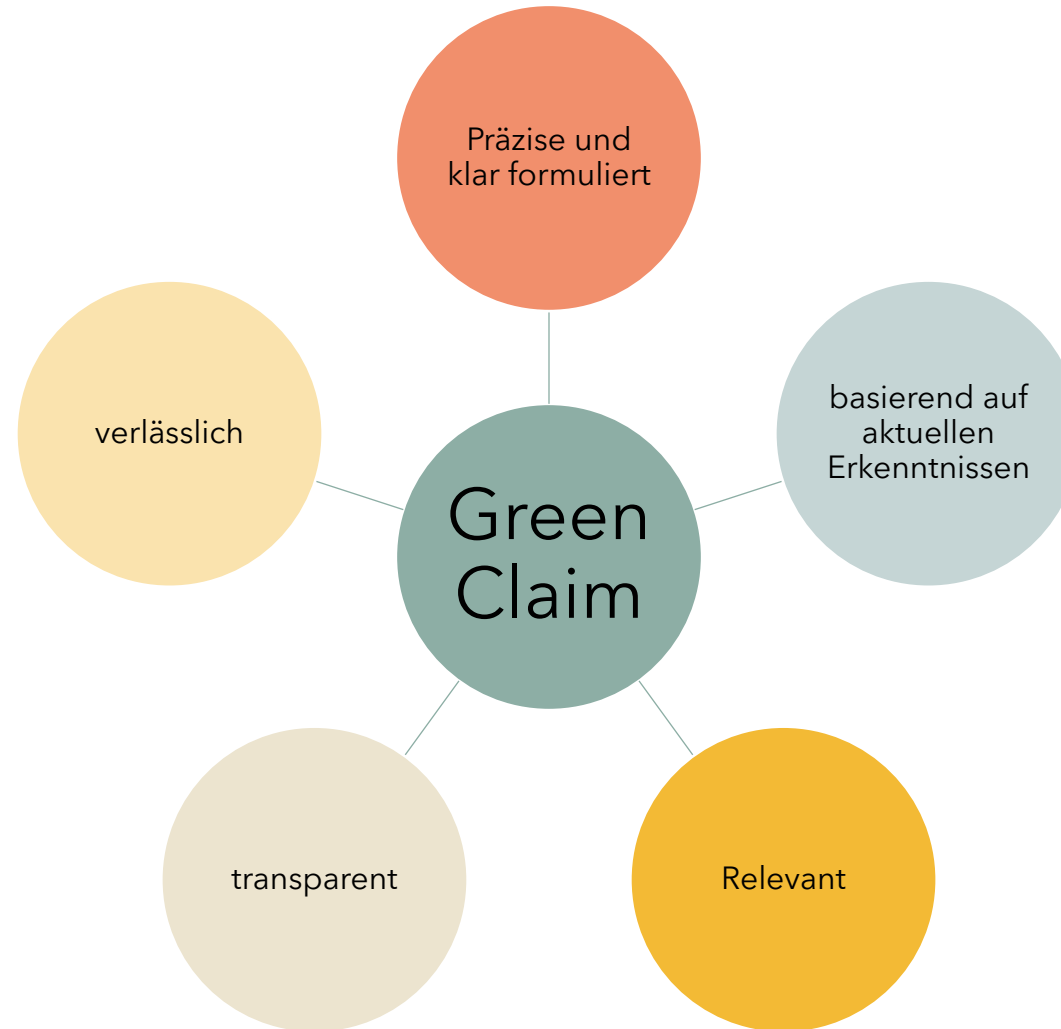
“

*Nachhaltigkeitskommunikation bezieht sich auf die Art und Weise, wie Unternehmen und Organisationen ihre **Bemühungen zur Förderung von Umwelt- und Sozialverantwortung kommunizieren.***

TUE GUTES UND REDE ÜBER ALLES

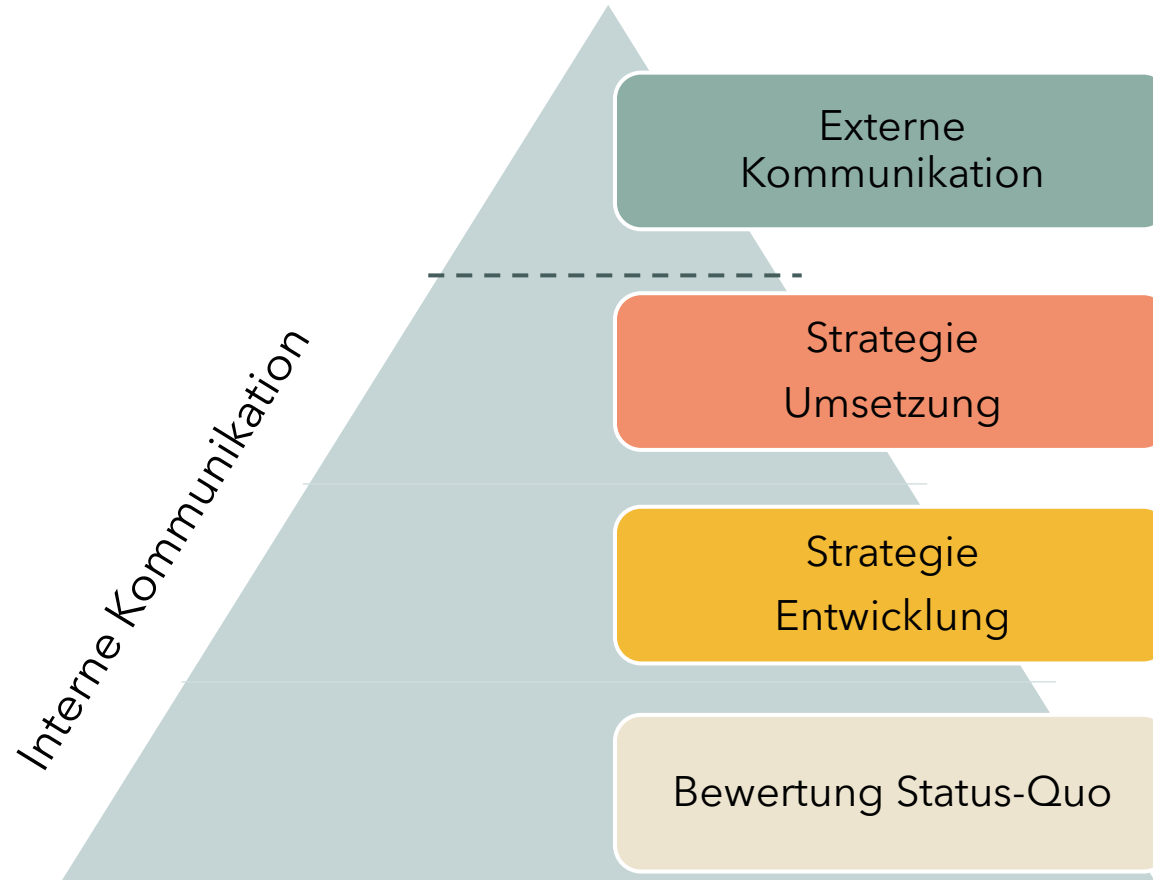
Die Prämisse lautet nicht: "Tue Gutes und rede darüber", sondern vielmehr: **"Tue Gutes und rede über alles"** - sowohl über Erfolge als auch über Herausforderungen und Probleme auf dem Weg zu mehr Klimaschutz.

Green claims sollten...



... sein

Strategie & Kommunikation



Labels & Zertifizierungen

The logo for UNFOLD consulting features a stylized circular graphic on the right side, divided into three segments: a light grey segment on the left, a light orange segment in the middle, and a darker orange segment on the right. The text 'UNFOLD' is positioned above 'consulting' in a clean, sans-serif font, centered horizontally over the graphic.

UNFOLD
consulting

Ziel von Umweltsiegeln und -zertifikaten

Umweltsiegel und -zertifikate gewährleisten die Einhaltung spezifischer Umweltstandards.

Vorteile für Unternehmen

Gewissheit, dass Produkte bestimmte Kriterien erfüllen, wie geringere Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch und Chemikaliengehalt.

Eigene Kriterien

Jedes Label hat individuelle Prüfkriterien.



Wichtige Überlegungen

Vielfalt an Nachhaltigkeitsgütesiegeln - kritischer Blick notwendig.

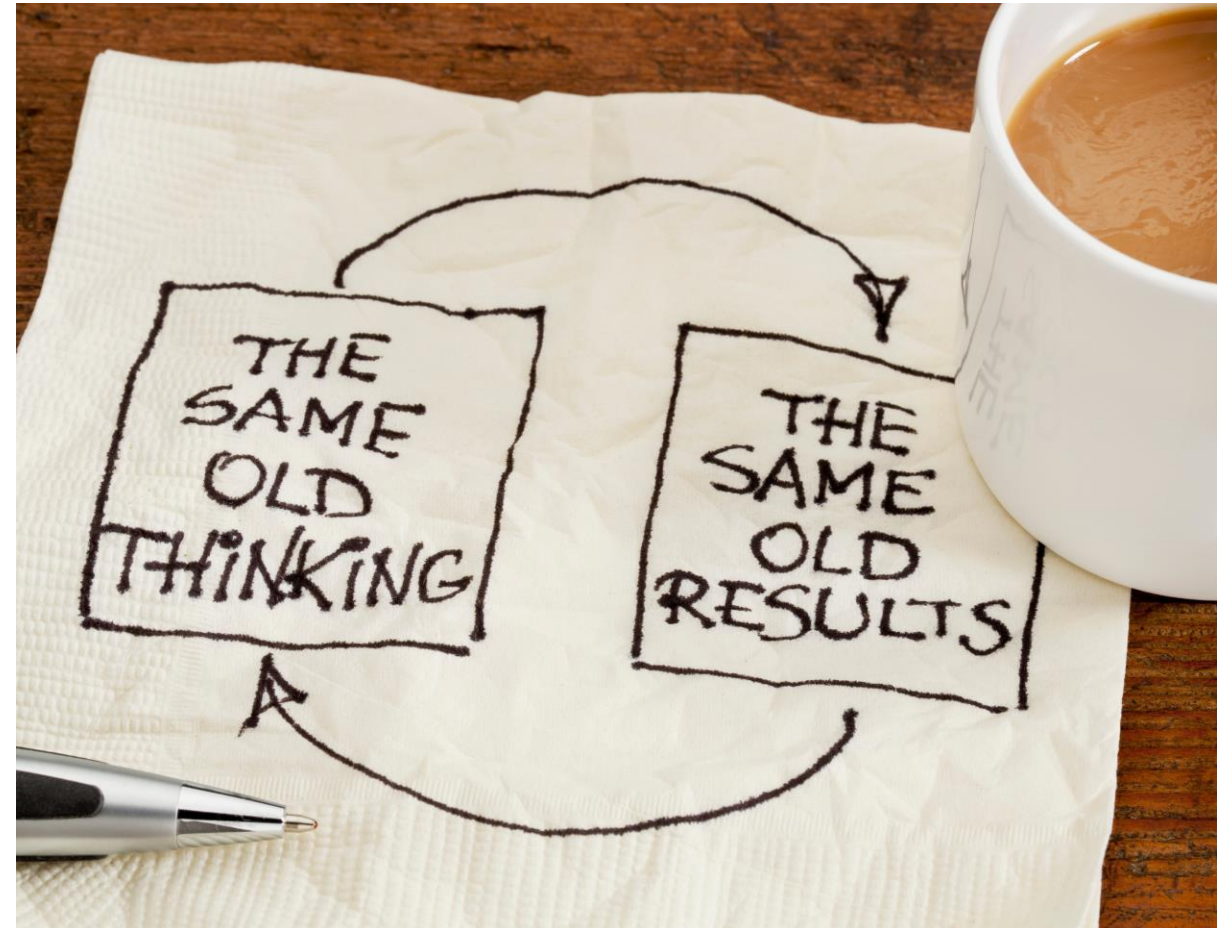
Anzeichen für vertrauenswürdige Zertifizierungen und Siegel

- ✓ Transparenz,
- ✓ nachvollziehbare Kriterien
- ✓ Anforderungen, die über gesetzliche Mindeststandards hinausgehen
- ✓ Unabhängige Prüfung durch Dritte

Die Auswahl des Labels sollte direkt mit der ESG-Strategie des Unternehmens verbunden sein.

Lösungsansätze

- Kritische Prüfung aller (Werbe-)Botschaften
- Wahrheitsgemäße Darstellungen ohne Übertreibungen oder „schwammige“ Begriffe (nachhaltig, umweltfreundlich, grün, ökologisch, fair,...)
- Klare Aussagen, worauf sich der Vorteil bezieht (Unternehmen, Produkt, Verpackung,...)
- Ausschließlich vertrauenswürdige Siegel/Labels einsetzen
- Schulung bzw. Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitenden und Führungskräften
- Belastbare Fakten als Basis für alle Aussagen
- Authentischer Gesamtauftritt (Farbwahl, Icons, Symbole)
- Expert:innen frühzeitig einbeziehen, wenn man sich unsicher ist



Kontakt

Stefan Graf

stefan.graf@unfold-consulting.eu

Johanna Mayer

johanna.mayer@unfold-consulting.eu

Vanessa Riepl

vanessa.riepl@unfold-consulting.eu



www.unfold-consulting.eu

Sämtliche Rechte, insbesondere Urheberrechte und Werknutzungsrechte, des Inhalts dieses Dokumentes liegen ausschließlich bei der unfold consulting GmbH. Die Weitergabe der Präsentationsunterlagen an Dritte sowie jede Veröffentlichung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Verwertung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der unfold consulting GmbH.