

Dr. Wieselhuber & Partner: Verankerung eines Nachhaltigkeitsmanagements

# Wachstum nur mit ESG-Modell möglich

In vielen Unternehmen spielt Nachhaltigkeit bereits eine große Rolle. Doch verändert die Wirtschaftskrise etwas an dieser Haltung? Wie stark engagiert sich die Möbelbranche in diesem Thema? Und wie kann ein Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement erfolgreich verankern? Diese und weitere Fragen hat die „möbel kultur“ Dr. Timo Renz, Managing Partner, sowie Dr. Stephan Hundertmark, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, gestellt. Ein ganzheitlicher Ansatz mit Zukunft ist das sogenannte ESG-Modell (Environmental, Social and Governance).



- 1**
- Motivation & Mission
  - Ziele Klimaneutralität, Ressourceneffizienz und soziale Verantwortung
  - Einbettung in ein tragfähiges, robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell

- 2**
- Führungsorganisation und Governance
  - Horizontale und vertikale Verankerung in der Organisation
  - Gremien, Besprechungswesen & Entscheidungsritualien

- 3**
- Etablierung von neuen und skalierbaren Prozessen
  - Verankerung in bestehenden Prozessen
  - Effiziente Nutzung von Kapazitäten & Ressourcen

- 4**
- Definition von KPI und Reporting-Inhalten
  - Verankerung notwendiger Informationen im Stammdatenmodell
  - Umsetzung in Dashboards und real-time Verfügbarkeit

- Kultur & Change**
- Kommunikation und Motivation
  - Schulung und Mit-mach-Formate
  - Verankerung in Incentive-Systemen

Foto: Shutterstock / chayaphol



Für Dr. Stephan Hundertmark, Partner Dr. Wieselhuber & Partner, ist klar, dass Unternehmen ohne eine schlüssige Nachhaltigkeitsstrategie keine Zukunft mehr haben.



Dr. Timo Renz ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner. Seiner Ansicht nach gibt es in der Möbelbranche viele erfolgreiche Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit für sich nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

**möbel kultur: Herr Dr. Renz, Herr Dr. Hundertmark, welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit aus Ihrer Sicht aktuell in der Möbelbranche? Und welches Potenzial liegt darin?**

**Dr. Timo Renz:** Die Möbelbranche lebt derzeit in einem Spannungsfeld: Einerseits sind aufgrund der schlechten Marktentwicklung kurzfristige, ergebnissichernde Maßnahmen notwendig. Andererseits steht eine langfristige Transformation an, um zukunftsfähig zu bleiben – und Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Treiber dafür. Wer allerdings seine Performance in der aktuellen Konjunkturlaute nicht auf die Reihe kriegt, wird die Zukunft nicht erleben. Insofern muss man den tatsächlichen Stellenwert der Nachhaltigkeit von der individuellen Unternehmenssituation abhängig machen.

**Dr. Stephan Hundertmark:** Grundsätzlich wollen Konsumenten nahe Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit führend sein – anders als (noch) in vielen Industriegütermärkten. Aus diesem Anspruch und der langfristig steigenden Nachfrage vollzieht sich eine Transformation der Möbelbranche mit der positiven Überlagerung von Push- und Pull-Faktoren. Öko-Siegel und Zertifikate wie ÖkoControl, die Medienpräsenz des Themas in Fachmedien und ausgelobte Awards etablieren und ausgelobte Awards etablieren sich zunehmend. Hinzu kommt, dass gerade in Familienunternehmen, die die Möbelbranche weithin prägen, eine noch stärkere Veränderungsbereitschaft vorhanden ist und Entscheidungen meist mit einer Generationenperspektive getroffen werden.

**möbel kultur: Hat die Branche im Moment nicht andere Sorgen, als sich um Nachhaltigkeit zu kümmern?**

**Dr. Timo Renz:** Wer auf Grund finanzieller Engpässe nicht weiß, ob er morgen noch Löhne oder Rechnungen zahlen kann, der wird auch mit der besten Nachhaltigkeitsstrategie sein Problem kurzfristig nicht lösen. Hier hat die Wiederherstellung der Ertragskraft und Finanzierungsfähigkeit durch entsprechende Restrukturierungsmaßnahmen oberste Priorität.

Wir dürfen jedoch nicht vergessen, dass es in der Branche auch viele erfolgreiche Unternehmen gibt, die in den letzten Jahren in Umsatz und Ertrag gewachsen sind,

und die über genügend Kraft und Kapital verfügen, um in ihre Zukunft zu investieren. Die aktuelle Konjunkturdelle wird diese Unternehmen nicht aus der Spur bringen – im Gegenteil! Sie nutzen die Zeit, um mit dem Thema Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile zu generieren und entwickeln preisgünstige Möbel, die gleichzeitig einen echten Mehrwert in Bezug auf Nachhaltigkeit bei Rohstoffen, in der eigenen Fertigung oder dem ökologischen Fußabdruck liefern. Rohstoffquellen werden erschlossen, Fertigungstechnologien und Kundensegmente erarbeitet, die das Zeug haben, einen Marktstandard zu setzen.

**möbel kultur: Welche Entwicklung nehmen Sie in anderen Branchen wahr und wie weit ist die Möbelbranche im Vergleich dazu bisher gekommen?**

**Dr. Timo Renz:** Jedes Unternehmen mit relevanter Marktbedeutung hat sich in irgendeiner Form mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt und Maßnahmen auf den Weg gebracht – egal in welcher Branche. Nachhaltigkeits-Innovatoren, -Follower und -Nachrücker gibt es überall. Das hat sehr viel mit der intrinsischen Motivation des Unternehmers, mit dem Selbstverständnis und dem Auftreten einer Marke zu tun. Andererseits gibt es auch Faktoren wie gesetzliche Bestimmungen, Wettbewerbsverhalten, Wünsche und Erfordernisse von Kunden wie Finanzierern, die von außen Druck aufbauen.

Was in Sachen Nachhaltigkeit jedoch Schein oder Sein ist, ist schon in einzelnen Unternehmen schwer zu erkennen – entsprechend ist der Stand einer kompletten Branche nicht leicht zu beurteilen.

**Dr. Stephan Hundertmark:** Ja, so ein Vergleich über Branchen hinweg ist schwierig. Dennoch würde ich mich so weit aus dem Fenster lehnen und z.B. die Kunststoffindustrie als Vorreiterbranche in Sachen Nachhaltigkeit nennen. Anders als ihr schlechtes Image, ist der Einsatz von Rezyklaten hier teilweise seit Jahrzehnten Industriestandard. Es gibt freiwillige Branchenlösungen z.B. für Kunststofffenster zur Sammlung, für das Recycling und den Wiedereinsatz der Rohstoffe. Gemessen daran hat die Möbelbranche noch Luft nach oben. Doch es gibt schon interessante Ansätze: z.B. für das Recycling von Holzmöbeln und Matratzen, um die Rohstoffe

„Nachhaltigkeit ist schließlich kein kurzfristiger Trend. Deshalb müssen jetzt Durchhaltevermögen und realistische Erwartungen verbunden werden.“

Dr. Stephan Hundertmark

im Kreislauf zu halten und nicht einfach zu verbrennen. Auch bringen erste Polstermöbelproduzenten Produkte mit kreislaufgeführten oder innovativen, nachwachsenden Materialien als Füllstoffe auf den Markt.

**möbel kultur: Wie tief muss man in das Thema einsteigen, um nennenswerte Erfolge zu erzielen?**

**Dr. Stephan Hundertmark:** Startpunkt jeder Nachhaltigkeitsstrategie ist die persönliche Motivation und Vision des Gesellschafterkreises für das Unternehmen. Diese variieren häufig zwischen „Compliant only“, also nur der Erfüllung aller regulatorischer und marktüblicher Anforderungen, sowie dem Anspruch „Sustainable Leader“ in seinem Wettbewerbsumfeld zu sein. Aus diesem Selbstverständnis leitet sich dann auch der Ambitionsgrad für die Zielsetzungen der weiteren zentralen Dimensionen einer Nachhaltigkeitsstrategie ab: Klimaneutralität, Ressourceneffizienz bzw. Kreislaufwirtschaft, soziale Verantwortung sowie betriebswirtschaftliche Erfolgsgrößen.

Wer diese Ziele erreichen will, muss ein passendes und performantes Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen verankern. Das umfasst einerseits die Übersetzung der Ziele in Maßnahmen zur Marktbearbeitung, der Markenpositionierung und im Produktportfolio. Ebenso in der eigenen Wertschöpfung, gleich ob Händler oder produzierendes Unternehmen. Andererseits geht es darum, die interne Organisation mit Verantwortlichkeiten und Ressourcen

zu definieren sowie Prozesse und Systeme für die Umsetzung und Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements anzupassen.

**möbel kultur: Wen sehen Sie in der Möbelbranche eher als Vorreiter, Handel oder Industrie?**

**Dr. Timo Renz:** Weder noch. Es gibt im Handel sehr viele Ansätze zum Beispiel auf Ebene der Möbelverbände

„Die Möbelbranche lebt derzeit in einem Spannungsfeld: Einerseits sind kurzfristige, ergebnissichernde Maßnahmen notwendig. Andererseits steht eine langfristige Transformation an.“

Dr. Timo Renz

oder auch auf individueller Ebene einzelner Häuser. Umgekehrt sehe ich auch in der Industrie Unternehmen, die ernst machen und das Thema Nachhaltigkeit glaubhaft und mit vielen Investitionen pushen.

**möbel kultur: Kann ein Unternehmen überhaupt noch zukunftsfähig sein ohne eine Nachhaltigkeitsstrategie?**

**Dr. Stephan Hundertmark:** Kurz gesagt: Nein! Eine Strategie definiert Ziele und umfasst bewusste Entscheidungen, was man tun will und was nicht. Diesen Bezugsrahmen für unternehmerische Entscheidungen und Investitionen braucht es immer – auch zum Thema Nachhaltigkeit.

**möbel kultur: Wie ernst nimmt der Endverbraucher das Thema wirklich? Greift er vor dem Hintergrund der Inflation auch jetzt noch zu nachhaltigen Produkten, selbst wenn die Preise höher sind?**

**Dr. Timo Renz:** Dass Verbraucher wieder stärker auf den Preis schauen und ihre Kaufkraft sinkt, ist Fakt. Entsprechend schwerer haben es Produkte, die aufgrund abstrakter Leistungen teurer sind. Dass teurere nachhaltige Produkte schwerer verkäuflich sind als konventionelle günstigere Produkte, haben viele Unternehmen auch schon vor der Krise erlebt.

**Dr. Stephan Hundertmark:** Hier liegt nach unserer Erfahrung aber auch ein Denkfehler. Nachhaltige Produkte sind Innovationen – die über Innovations-Marketing vermarktet werden

müssen. Hier geht es gar nicht darum, im ersten Schritt das Gros der Kunden zu erreichen. Vielmehr werden Zielgruppen angesprochen, für die ökologische und wohngesunde Möbel einen Mehrwert darstellen. Ausgehend von diesen „Early Adoptern“ kommt die Etablierung im Mainstream erst mit der Zeit - Nachhaltigkeit ist schließlich kein kurzfristiger Trend. Deshalb müssen jetzt Durchhaltevermögen und realistische Erwartungen verbunden werden.

**möbel kultur: Es ist absehbar, dass Unternehmen künftig Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen müssen. Warum und wie sollten sich die Unternehmen darauf vorbereiten?**

**Dr. Stephan Hundertmark:** Viele Unternehmer:innen nehmen diese Pflicht zum Anlass, um konsequent in das Thema Nachhaltigkeit einzusteigen. Was aber nicht heißt, dass man sich auf einem Nachhaltigkeitsreporting ausruhen kann! Denn das ist ebenso wenig Nachhaltigkeitsstrategie, wie der Jahresabschluss eine Unternehmensstrategie.

**Dr. Timo Renz:** Nachhaltigkeit bedeutet hier auch, dass Unternehmer:innen vorausschauend eine Nachhaltigkeitsstrategie definieren und die Zielerreichung über ein Nachhaltigkeitsmanagement strukturell, prozessual und personell mitsamt dem notwendigen Reporting im Unternehmen verankern. Kurzum: wenn Nachhaltigkeit konsequent umgesetzt werden soll, muss das entsprechende Target Operating Model dafür stehen.

RITA BREER

www.wieselhuber.de

