



Andre Hempel ist Gründer und Geschäftsführer von Lab of Rent, einer Denkfabrik, die sich mit dem Rental Business beschäftigt



Fotos: Lab of Rent, Unsplash, Canva

Die Generationen der Millennials und zukünftig auch die „Gen Z“ leben mobiler und individueller. Hinzu kommt die fortschreitende Verknappung des Wohnraums, vor allem in den Großstädten. Eine Lösung könnten Mietangebote für Möbel bis hin zu „Product as a Service“ sein

Rental Hybrid – der Weg in die Zukunft

Die Möbelbranche kann künftig nur erfolgreich sein, wenn sie sich auf die verändernden Marktbedingungen der Circular Economy einstellt und Nachhaltigkeit als wirtschaftliche Chance begreift. Davon ist Andre Hempel überzeugt. Der Gründer der Berliner Denkfabrik Lab of Rent unterstützt Unternehmen der Einrichtungsbranche bei der Umsetzung von Miet-Geschäftsmodellen. Worauf es dabei zu achten gilt, erklärt Hempel in einem Gastbeitrag.

Die aktuellen Buzzwords Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Customer Experience haben ihre Berechtigung und eine grundlegende Auswirkung auf bestehende und neue Business-Modelle. Umweltbewusstsein ist vom individuellen Lifestyle zur gesellschaftlichen

Bewegung und wirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Unsere Umwelt zu schützen, gilt als gemeinsame Aufgabe aller Generationen und Verpflichtung für jeden Bereich des öffentlichen Lebens. Auch für Unternehmen, insbesondere in der Möbelbranche. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Klimabilanz zu

verbessern. Aktuell zum Großteil noch freiwillig, wird vieles bald verpflichtend sein. Daher ist eine Umsetzung nicht nur ein nachhaltiger Ansatz, sondern auch wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit. Das Ziel sollte in jedem Fall sein, Klimaschutz dauerhaft im eigenen Unternehmen zu verankern. Wirksamkeit, Trans-

parenz und Glaubwürdigkeit spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Der Weg zu einer langfristigen Klimaschutzstrategie beinhaltet verschiedene Bausteine, die passend zum Unternehmen gestaltet und aufgebaut werden können. Beispiele dafür sind die Erstellung der CO₂-Bilanz des Unternehmens (CCF – Corporate Carbon Footprint), die Berechnung der CO₂-Emissionen der Produkte (PCF – Product Carbon Footprint), der Aufbau einer Unternehmens-Klimaschutzstrategie zur CO₂-Emissionsreduzierung (CO₂-Reduktion), die Errichtung eines klimaneutralen Unternehmens und klimaneutraler Produkte (CO₂-Ausgleich), die Entwicklung einer klimaneutralen Supply-Chain-Lösung und die Etablierung einer Klima-Kommunikationsstrategie.

Das Nachhaltigkeitsziel eines Unternehmens sollte Klimaneutralität sein. Trotz aller Vermeidungen und Reduktionen wird allerdings eine bestimmte Restmenge an CO₂-Emissionen verbleiben. Um diese auszugleichen, können Firmen anerkannte Klimaschutzprojekte mit unterschiedlichen Standards unterstützen.

Ein weiterer wichtiger Ansatz ist die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten des Unternehmens – nicht nur aus wirtschaftlichen Aspekten. Aktuell ist dies nur verpflichtend für börsennotierte Unternehmen beziehungsweise

Firmen mit einer Beschäftigtenanzahl von mehr als 500 Mitarbeitern. Mit Bezug auf das kommende Lieferkettengesetz kann sich dies aber bald ändern und sollte durch die freiwillige Erstellung als Chance für den Mittelstand gesehen werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Freiwilligkeit schafft Kundenvertrauen, Transparenz zeigt Schwachstellen in betrieblichen Abläufen und Verbesserungspotenzial im bisherigen Nachhaltigkeitshandeln auf.

Über den Nachhaltigkeitsbericht hinaus haben die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, sich nachhaltiges Handeln anerkennen zu lassen: Durch Zertifizierungen der Umweltmanagementsysteme EMAS und ISO, durch das Emissionslabel der Deutschen Gütegemeinschaft Möbel (DGM), durch den Klimapakt nach den Richtlinien für den Klimaschutz der DGM, durch das „Goldene M“-Prüf- und Qualitätssiegel der DGM und RAL, durch PEFC, durch Qualität aus Deutschland und „Made in Germany“ oder durch das Umweltzeichen „Blauer Engel“.

Eine vielschichtige Option, der Nachhaltigkeit ein Gesicht zu geben und daraus den USP zu entwickeln, besteht über zirkuläre Produkte in einem Kreislaufmodell für Möbel.

Die deutsche Bevölkerung wird älter, weniger und internationaler. Die Wirtschaft wird digitaler, die Generationen leben mobiler und fordern individuellere Kundenangebote. Neu-

orientierung und Veränderung ist ein Muss mit Blick auf die Kundenbedürfnisse. Vor allem die Megatrends New Work, Mobilität und Individualität sind die Treiber. Die aktuelle Situation zwingt alle, uns wieder mehr mit dem „Zuhause sein“ zu beschäftigen. Die Wohnung wird zum echten Rückzugsort, zur Wohlfühl-Oase. Ein Ergebnis daraus ist, dass Anschaffungen für die Einrichtung aktuell oft schneller vorgezogen wurden als geplant. Aber das wird nicht jedes Jahr passieren – aus verschiedenen Gründen.

Die Generationen der Millennials und zukünftig auch die „Gen Z“ werden weiterhin mobiler sein müssen und individueller leben wollen. Dazu kommt, dass Wohnraum zumindest in den Großstädten nicht ausreichend zur Verfügung steht und auch bezahlbar sein muss. Eine Challenge für die Generationen, Immobilienanbieter und auch für die Möbelindustrie. Modelle wie Mirco- und Serviced Apartments oder Tiny Houses sind Wege, darauf Antworten und Angebote zu geben. Denkt man diese Entwicklung weiter, ist ein Trend erkennbar: der Bedarf nach zeitlich begrenztem Besitzen und Möglichkeiten zum flexiblen Austausch von Möbeln.

Ebenso stehen die Veränderungen der Bürowelten heute oft im Mittelpunkt der Diskussionen und werden bleibende Spuren hinterlassen. Die Geschäftsstrukturen, vor allem in

den Büroabläufen, haben sich in vielen Branchen innerhalb der letzten zwölf Monaten grundlegend verändert. Die klaren Trennungen in klassische Office-Arbeitsplätze, der Nutzung von Coworking Spaces und ein zeitweises Arbeiten im Homeoffice sind passé. Aber nicht nur die Strukturen, wie und wo gearbeitet wird, verschwimmen. Auch das Arbeiten und Wohnen gestaltet sich im Zusammenspiel neu und wird sich mit einem anderen Standard etablieren.

New Work steht nicht nur für andere Formen der Organisation der Tätigkeiten, sondern auch für ein neues Denken über das Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Die eigene Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung. Hier spielt zusätzlich noch das Bedürfnis nach Individualität mit hinein. Die Digitalisierung gibt die notwendige Basis dafür.

Die Megatrends im Zusammenspiel mit der Post-Corona-Zeit manifestieren ein neues Selbstverständnis von Generationen, überall zu arbeiten, zu wohnen und zu leben. Remote Work initiiert nicht nur die Neugestaltung von Arbeitsprozessen. Mit der Option des flexiblen Arbeitsortes geht auch ein Mindshift für Wohnen und Leben einher. Dies inspiriert zu neuen Konzepten und treibt etwa auch die stärkere Verschmelzung von Coworking und Co-Living voran. Co-Working muss sich dabei nicht neu erfinden, aber noch mehr den Spagat des individuellen Arbeitens und kommunikativen Austausches gerecht werden als zuvor. Das Gleiche gilt für den klassischen Büroarbeitsplatz. Die Unternehmen müssen sich so aufstellen, dass diese Möglichkeiten weiter interessant für die Nutzer bleiben.

Das sind dynamische Herausforderungen, auf die sich Anbieter in diesen Bereichen durch stärkere Flexibilität neu aufstellen müssen. Die Art, wie Unternehmen ihren Einkauf finanzieren, ändert sich. Und dies auch im Bereich der Investitionsmittel – mit einem Einfluss auf die Bilanzierung der Ausgaben. CapEx vs. OpEx oder Kaufen vs. Mieten – diese beiden Optionen werden immer stärker abgewogen. Am Ende der Überlegungen steht die Absicherung und letztendlich auch das Überleben der Unternehmen.

Für die Möbelbranche liegen hier Chancen für neues Wachstum, nicht nur im Büromöbelsegment. Sich verändernde Arbeitsumgebungen erfordern auch variable Angebote in der Bereitstellung von Möbelausstattungen, um die wirtschaftlichen Risiken für die B2B-Kunden besser kalkulierbar zu machen.

Das Wissen um die Kundenbedürfnisse und Wünsche steht im Mittelpunkt. Der Weg



zu langfristigen Kundenbeziehungen und Customer Journeys mit offenem Austausch geht für Hersteller nur über einen Wechsel der Perspektive von der Produktorientierung zum Servicedenken. Die Möbelhersteller kennen ihre Produkte und haben Vorstellungen für den jeweiligen Einsatz. Darauf werden die Marketingstrategien aufgebaut und die Vertriebskanäle ausgerichtet. Die Produkteigenschaften und die Funktionalität werden dabei im Beratungsgespräch hervorgehoben.

Oftmals liegt traditionell der Kundenkontakt ausschließlich in den Händen des Handels. Und die Customer Journey endet hier, mit vielleicht noch ein wenig After-Sales-Be-

treuung. Aber welchem Zweck erfüllen die Produkte wirklich für die Kunden? Es geht darum, die Bedürfnisse zu ermitteln. Dies gelingt nur, wenn die Bereitschaft zur Veränderung besteht. Unternehmen müssen die Sichtweise der Kunden einzunehmen, um die Bedeutung der eigenen Produkte zu verstehen.

Servitization heißt dieser Prozess und beschreibt den Weg vom Fokus auf das reine Produkt und der Produktion hin zu den Anforderungen, Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Auch für die Möbelindustrie bietet Servitization neue Ansätze, sich für die Zukunft erfolgreich aufzustellen und die Kundenbeziehungen zu stärken. Der Vorteil liegt

vor allem darin, dass Serviceleistungen weniger leicht austauschbar sind als Produkte. Zudem wird die Kundennähe intensiver durch die vielen Kontakte, die mit der Erbringung der Dienstleistungen verbunden sind.

Digitale Strukturen sind eine Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und eine zwingende Notwendigkeit für das Interagieren mit den Kunden. Das Gestalten von digitalen Erlebnissen in Customer Journeys ist eine zusätzliche Option für einen USP in zirkulären Geschäftsmodellen. Sie sind das Salz in der Suppe der Online- und Social-Media-Strategie. Die Branche erlebt in der aktuellen Zeit, wie notwendig und wichtig digitale Ausrich-

tungen für den Fortbestand und eine erfolgreiche Entwicklung der Kundenbeziehungen sind. Für den Aufbau und die Umsetzung von Servicekonzepten ist sie unerlässlich. Der Onlinehandel boomt. Oft endet aber auch bei zirkulären Business-Modellen die Journeys im bekannten Muster des Online-shops. Was wäre, wenn die Kunden im Onlineshop persönlich begrüßt und durch die virtuellen Showrooms begleitet werden könnten? Wenn der gesamte Vorgang des Auswählens, Bezahlens und Versendens integriert ist? Auf der anderen Seite leidet der stationäre Handel, fehlen noch zu sehr innovative Konzepte in den Stores. Was wäre, wenn die Kunden auf eine Shoppingwelt, gestaltet aus realen und virtuellen Produkten, treffen würden? Die Kundenbeziehungen könnten völlig neu gestaltet werden.

Um sich als Dienstleister zu etablieren, müssen Unternehmen ihr Geschäftsmodell überdenken und umstellen. Vom Produktverkauf im nächsten Schritt zu hybriden Business-Modellen auf Basis Sales und Rental. Kundenangebote über beispielsweise Subscription ergeben sich sinnvoll nur über Nutzungsmöglichkeiten durch Vermieten bzw. Mieten bis hin zu „Product as a Service“. Rental ist ein elementarer Bestandteil der Circular Economy ist und findet sich in bedeutenden Megatrends unserer Zeit wie Mobilität, New Work und Individualität wieder. Wie definiert sich Rental als Business? Kurz und knapp: Bei Rental Business sind die Geschäftsabläufe auf die Vermarktung der Service- und Produktangebote über die Nutzung durch Vermietung ausgerichtet. Wie sieht es aber konkret mit der Umsetzung aus? Der Business Case – Produzent oder Retailer – spielt grundsätzlich keine Rolle. Das Startscenario kann unterschiedlich sein: Ein reines Rental Modell oder ein hybrides Modell. Bei einer Neugründung bietet sich eine Aufstellung als reines Vermiet-Geschäftsmodell an. Es sind keine Anpassungen der bestehenden Abläufe notwendig, was die Ausgangslage vereinfacht. Für bestehende Unternehmen mit der bisher alleinigen Vertriebsausrichtung über Sales kann ein Start mit der Erweiterung für Vermiet-Angebote einen Vorteil darstellen.

Ganz gleich, wie der Startpunkt aussieht: Einige Hauptpunkte sind entscheidend in der Vorbereitung, damit das Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt werden kann. Zum einen Produkte: Theoretisch kann man alles verkaufen, bei Rental funktioniert das aber nicht. Vor allem der Materialeinsatz, die Herstellung, der Nachhaltigkeitsaspekt und natürlich die Ren-

tabilität der Produkte stehen im Fokus. Der CO₂-Footprint des Produkts beginnt mit der Herkunft der Rohstoffe und geht bis zu eingesetzten Chemikalien.

Wichtig sind natürlich auch die Kunden. Die Analyse der bestehenden Kunden (wenn vorhanden) und der neuen Zielkunden ist von elementarer Bedeutung, erst recht bei Veränderungen im Business-Modell. Wer seine Produkte bislang verkauft hat, weiß um seine Topseller und Kundengruppen. Das kann beim Vermieten anders sein. Wer vorher nie Kunden im B2B-Bereich hatte, findet in ihnen jetzt vielleicht den entscheidenden Kundenkreis. Millennials, Gen Z, Silver Societies – die Kundenansprache ist eine andere. Welche Kundenansprachen bei Rental erforderlich sind, ist zum einen vom eigenen Business, den eigenen Produkten abhängig. Und andererseits natürlich von den Zielkunden.

Wenn die Produktauswahl getroffen ist und die Zielgruppen feststehen, folgt der Aufbau der Marketing- und Digitalstrategie für das Rental Business. Online, Offline oder Omnichanneling? Wie muss der Auftritt für Rental sein? Über eine eigene Internetpräsenz und Onlineshop? Oder neue Wege gehen über Partnerschaften mit Marketplaces? Welche Social-Media-Channels sind notwendig, um in den Austausch mit den Kunden zu kommen? Im Vertriebsmarketing des Verkaufens ist gegen Rabattschlachten, „Sales-Sales-Sales“ und „Black Friday“ schwer anzusteuern im Wettbewerbsmodus. Rental hat diese Historie nicht. Dieses Thema kann innovativ besetzt, wirtschaftlich und marketingseitig neu aufgestellt werden. Kundenbindung über flexible Gestaltung von Mietzeiträumen, Abo-Systemen (Subscription) und Mietraten sind Ansatzpunkte dafür.

Für jedes Unternehmen, unabhängig ob Neugründung oder Geschäftserweiterung, ist die Organisation der Strukturen, Prozesse und Integration von Stakeholdern eine Herausforderung. Der Fokus muss immer auf der eigenen Expertise liegen. Welche Leistungen können extern verlagert werden und welches Partnerportfolio wird dafür benötigt? Geprüft werden sollten vor allem die auf Rental bezogenen Tätigkeiten wie beispielsweise das Management der Mietprozesse und die zusätzlichen Dienstleistungen (unter anderem Re-Manufacturing, Logistik, Lagerung).

Rental ist ein Wachstumsfeld mit Zukunft, gerade auch für die Möbelindustrie. Denn: Geschäftsmodelle auf Basis von Vermietung sind zwar nicht in jeder Branche anwendbar – in der Möbelbranche aber definitiv.