

## Der Kreislauf der Nachhaltigkeit: Ein Gespräch mit Thomas Gros von circulee

**Der CEO und Mitbegründer des deutschen Start-up-Unternehmens erläutert, wie sein Circular-Economy-Modell zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes beitragen und die IT-Hardwarebeschaffung in kleineren Unternehmen revolutionieren kann.**

**Tomas Laboutka:** Herzlich willkommen, Thomas. Schön, dass Sie heute bei uns sind.

**Thomas Gros:** Danke, Tomas. Ich freue mich sehr über die Gelegenheit, mit Ihnen zu sprechen.

**Tomas Laboutka:** Um direkt zum Thema zu kommen: Erklären Sie uns doch bitte, wie Circular Economy, also Kreislaufwirtschaft, dazu beitragen kann, die Klimakrise zu lösen.

**Thomas Gros:** Die Klimakrise ist offensichtlich zu einem großen Teil auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in einer Reihe von Industrien zurückzuführen. Diese Emissionen lassen sich aber nur zu einem Teil durch effizientere Produktionsprozesse reduzieren. Wir müssen also mehr tun, als nur die Emissionen oder unseren Verbrauch zu verringern.

Wir müssen vielmehr besser darin werden, unsere Ressourcen wiederzuverwenden und weniger seltene Metalle oder Mineralien zu verbrauchen. Das ist eine wichtige Aufgabe in unserem Kampf gegen den Klimawandel: zu lernen, wie wir unsere Ressourcen optimal nutzen, wiederverwenden und bestmöglich ausnutzen, um unseren Planeten zu retten. Dafür sind zirkuläre Geschäftsmodelle in vielen Industrien nötig.

**Tomas Laboutka:** Das ist sehr interessant! Ich weiß, dass viele Verbraucher den Gedanken befürworten, weniger zu verbrauchen, seinen Teil beizutragen und letztlich die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Das ist mittlerweile bei vielen im Bewusstsein verankert. Sie bauen jedoch ein B2B-Unternehmen auf. Wie sieht das in diesem Segment aus? Welches Potenzial gibt es dort?

**Thomas Gros:** Unser Unternehmen verlängert effektiv die Lebensdauer von IT-Geräten wie Laptops, Smartphones, Monitoren und so weiter. Und in dieser Produktkategorie – Geräte, die wir alle für unsere Arbeit brauchen – gibt es bisher noch keine größeren Ansätze in Richtung Wiederverwendung oder Kreislaufwirtschaft. Das lässt sich am Beispiel Auto gut veranschaulichen. Der Gebrauchtwagenmarkt ist gut etabliert, und sowohl Privatverbraucher als auch Unternehmen kaufen Gebrauchtwagen.

Im IT-Hardwarebereich sind Gebrauchtkäufe – oder pre-owned Hardware, wie wir das nennen – jedoch noch nicht üblich. Während Unternehmen sich erst noch an den Gedanken von pre-owned Hardware gewöhnen müssen, setzen Verbraucher schon länger auf Wiederverwendung oder Lebensdauerverlängerung von Geräten, beispielsweise im Rahmen von Teileigentumsmodellen. Verbraucher kaufen pre-owned IT-Hardware schon seit einer ganzen Weile, Unternehmen holen erst allmählich auf. Wenn man sich die Geschäftswelt ansieht, rüsten Unternehmen gerade in Europa ihre Mitarbeiter noch bevorzugt mit Neugeräten aus. Dass sich Firmen für pre-owned IT-Hardware entscheiden, ist noch relativ selten.

Das hat konkrete Gründe, zum Einen nämlich, dass Unternehmen darauf angewiesen sind, dass ihre IT-Hardware funktioniert. Zum anderen ist das kein Bereich, in dem man normalerweise nach Möglichkeiten zur Kosteneinsparung sucht. Die IT ist einer der Bereiche, in dem Arbeitgeber noch der Ansicht sind, dass es ein Zeichen der Wertschätzung ist, Mitarbeiter mit Neugeräten auszurüsten. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Unternehmen und bekommen ein Gerät, dem man ansieht, dass es schon geraume Zeit genutzt wurde. Sie wären vermutlich viel weniger begeistert, als wenn man Ihnen brandneue Hardware zur Verfügung stellen würde.

Was Unternehmen letztlich davon abhält, verstärkt auf die Wiederverwendung von Geräten zu setzen, lässt sich mit Risikoaversion und Unbequemlichkeit zusammenfassen. Und genau das wollen wir mit circulee ändern. Wir versuchen den gesamten Prozess – und die Qualität der pre-owned IT-Hardware – so gut zu machen, dass die Nutzung so einfach wie der Kauf und die Bereitstellung neuer Hardware ist. Das ist der Punkt, an dem wir ansetzen. Wir machen den Vorgang so unkompliziert und so bequem, dass Unternehmen kaum noch an dieser Option vorbeikommen.

Und nachdem wir mittlerweile fast ein Jahr in Betrieb sind, sehen wir vielversprechende erste Ergebnisse. Die Unternehmen beginnen langsam, sich mit dem Gedanken anzufreunden. Wir können natürlich über die Gründe spekulieren, doch ich glaube einfach, dass wir mit circulee ein Angebot haben, das für Unternehmen funktioniert. Die Unternehmen trauen sich, den Anfang zu machen und erkennen dann, dass es sich tatsächlich lohnt.

**Tomas Laboutka:** Das klingt interessant, darauf werden wir gleich noch zurückkommen. Doch Sie haben von den Hindernissen gesprochen, die Sie überwinden mussten. Der Markt wird 2030 milliardenstark sein, er bietet also erhebliches Potenzial. Wie sind Sie darauf gekommen?

**Thomas Gros:** Es gibt eine große Hürde für den Einstieg in diesen Markt, und das ist der Zugang zu hochwertigen pre-owned Geräten. Die Idee zu circulee kam mir, als ich als Berater für eine große IT-Leasingfirma tätig war, die den Gedanken hatte, ihre Rückläufergeräte wiederzuverwenden. In der Regel wurden die Neugeräte zunächst für rund zwei Jahre von Konzernkunden geleast; die zurückgegebenen Geräte wurden dann an Broker verkauft.

Wir erkannten die Chance, ein separates hochwertiges Angebot an pre-owned IT-Hardware für kleine und mittlere Unternehmen zu schaffen, die von der Leasingfirma nicht bedient wurden. Großunternehmen haben Zugang zu Leasing, nutzen die Hardware eine Zeitlang und können sie anschließend kaufen, weiter leasen oder auf neuere Geräte umsteigen. Kleinere und mittlere Unternehmen hingegen haben keinen Zugang zu Leasing, sei es aufgrund des Kredit- oder Ausfallrisikos, oder auch weil sie sich scheuen, Verträge abzuschließen, durch die sie für längere Zeit gebunden sind.

Es gibt noch einen weiteren Grund, und das ist die Größe des Gerätebestands. Je größer ein Unternehmen, umso wahrscheinlicher ist es, dass es einen eigenen Pool an gebrauchten IT-Geräten hat. Kleiner Unternehmen haben eher keinen großen Pool und brauchen daher für jeden neuen Mitarbeiter ein neues Gerät. Wir sehen das KME-Segment als unterversorgten Markt mit enormem Potenzial. Und wenn man sich die Größe des Marktes vorstellt, ist klar, dass man hier die größte Chance hat, auch in puncto Umweltschutz etwas auszurichten.

Für meinen Kunden war dies die Möglichkeit, ein Digital-First-Unternehmen aufzubauen. Andererseits bot sich ihm so die Gelegenheit, auch in ökologischer Hinsicht etwas Sinnvolles zu bewirken. Aus strategischer Sicht war das zudem eine Chance, die Wertschöpfungskette zu verlängern. Anstatt die zurückgegebenen Geräte an Broker zu verkaufen, werden sie nun einer

Qualitätsprüfung unterzogen, mit einem Servicemodell aufgewertet und dann von anderen Unternehmen weitergenutzt.

Das war die Situation, und nach dem Start hatten wir dann sofort die Gelegenheit, uns sehr, sehr schnell weiterzuentwickeln. Durch die Zusammenarbeit mit einem Kunden, der entschlossen war, das Potenzial zu erschließen, und der auch über ausreichend Ressourcen verfügte, konnten wir circulee im Wesentlichen aus dem Boden stampfen und innerhalb von sechs Monaten nach der Entscheidung auf den Markt bringen.

**Tomas Laboutka:** Das ist wirklich schnell. Es klingt so, als hätte der Kunde – der jetzt Ihr Geschäftspartner ist – erkannt, dass er über einmalige Vermögenswerte und eine Wertschöpfungskette verfügt, die man erweitern kann. Und Sie haben einen riesigen Markt erkannt, auf dem Sie sowohl etwas für den Umweltschutz tun als auch ein Digital-First-Unternehmen aufbauen konnten. Einer Ihrer Vorteile sind die Ressourcen. Wenn Sie dieses Geschäft auf sich allein gestellt aufbauen müssten, wäre es vermutlich sehr schwierig, die nötigen Mittel aufzubringen, da die Konditionen zurzeit alles andere als ideal sind. Können Sie uns noch etwas mehr über die Finanzierung erzählen und wie Sie diese schlossen haben?

**Thomas Gros:** Das ist genau der Punkt. Gründer und Jungunternehmer, die ihr Geschäft aufbauen, ihr Geschäftsmodell verbessern oder den Geschäftsumfang schließlich vergrößern möchten, brauchen dafür Kapital – in der derzeitigen Wirtschaftssituation ist das eher schwierig zu beschaffen. Wir haben das Glück, dass wir nicht um Mittel kämpfen oder Zeit mit Fundraising verbringen müssen.

Tatsächlich können wir uns die meiste Zeit darauf konzentrieren, unser Unternehmen aufzubauen. Der Grund dafür ist, dass wir schon früh gemeinsam mit der Geschäftsführung unseres Kunden einen Business-Plan ausgearbeitet haben, in dem die erforderlichen Ressourcen relativ realistisch dargelegt waren. Natürlich sind wir auch Szenarien durchgegangen, in denen wir möglicherweise mehr Ressourcen als ursprünglich geplant gebraucht hätten. Wir haben alles in allem ziemlich viel geplant und einen realistischen Erwartungshorizont aufgebaut, bevor wir das Unternehmen an den Start gebracht haben.

Ein weiterer Faktor ist der Zugriff auf Geräte und Betriebskapital. Um Firmen effektiv mit pre-owned IT-Hardware bedienen zu können, muss man einen Lagerbestand vorhalten, d. h. man braucht eine ausreichende Anzahl an Geräten, um Bedarfe schnell decken zu können. Denn wenn ein Unternehmen beschließt, Hardware zu kaufen, besteht fast immer ein akuter Bedarf.

Ein weiterer Faktor, von dem wir profitieren, ist die langfristige Vision des Unternehmens. Für das Unternehmen ist das strategisch wichtig, das bedeutet, dass man dort nicht wie ein Investor oder ein Risikokapitalgeber denkt, der sehr klare zeitliche Erwartungen in Bezug auf die Rendite hat. Das Unternehmen investiert langfristig in diese Idee, die in einem Geschäftsbereich ist, für den man Zeit braucht, um letztlich eine neue Warengruppe zu schaffen.

Denn das ist schließlich das, was wir effektiv tun: Wir schaffen eine neue Warengruppe, indem wir hochwertige pre-owned IT-Hardware für Unternehmen bieten. Und dafür braucht man einfach Zeit. Man braucht Zeit, um die Kunden zu überzeugen, und man braucht Zeit, um eine Lieferkette aufzubauen und zu optimieren und eine konstante, ausreichende Versorgung mit Geräten sicherzustellen. Erst wenn man diese Dinge hat, kann man etwas bewirken. Man kann eine neue Warengruppe schaffen, aber dafür braucht man Zeit, man braucht eine Vision und man braucht Durchhaltevermögen.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen: Wenn ich mich mit einer Gruppe von Leuten alleine aufgemacht hätte und versuchen müsste, ausreichend Kapital zu beschaffen, wäre ich ziemlich nervös.

**Tomas Laboutka:** Nervös ist wahrscheinlich noch untertrieben. Sie sind aber vermutlich auf der anderen Seite des Gefühlsspektrums, weil Sie eine neue Warengruppe aufbauen, die nötigen Ressourcen haben und Ihr Geschäftspartner Sie langfristig unterstützt.

**Thomas Gros:** Das ist richtig.

**Tomas Laboutka:** Das ist großartig, denn so können Sie sich auf andere Dinge konzentrieren. Normalerweise muss man als Firmengründer ja an vielen Fronten gleichzeitig kämpfen. Allerdings brauchen Sie ja auch Fachkräfte, um diese langfristige Vision einer neuen Warengruppe in die Tat umzusetzen. Wie sehen Sie das? Wie gewinnen Sie die besten Fachkräfte, um etwas so Einmaliges und Besonders aufzubauen?

**Thomas Gros:** Das ist ein wichtiger Aspekt. Und Sie haben es eben anklingen lassen: Auch wenn wir von einem Unternehmen mit Ressourcen und einer langfristigen Vision unterstützt werden, bedeutet das nicht, dass man keine Erwartungen an uns stellt. Natürlich wollen unsere Unterstützer auch Ergebnisse von uns sehen. Der große Unterschied ist die langfristige Vision, der lange Atem und die strategische Grundausrichtung. Wir haben also durchaus einen gewissen Druck, aber wir haben auch einen Plan – und dieser Plan ist ehrgeizig! Um unseren Plan zu realisieren, brauchen wir gute Leute mit der richtigen Einstellung und den richtigen Kompetenzen.

Auch wenn wir die Ressourcen haben und von einem strategischen Investor unterstützt werden, ist es eine Herausforderung für uns, die richtigen Leute zu finden und möglichst schnell einzuarbeiten. Das ist momentan ehrlich gesagt einer der größten Engpässe für unser Wachstum und unsere Skalierbarkeit. Es gibt eine Reihe von Bereichen, in denen wir die Grenzen und den Wettbewerb im Fachkräftemarkt zu spüren bekommen. Zum Einen ist es nicht leicht, Techniker mit dem passenden technischen Hintergrund und der richtigen Einstellung zu finden, die gleichzeitig wissen, wie man in einem sehr agilen Gründungsumfeld arbeitet.

Das andere Problem ist der Vertrieb, und das überrascht mich eigentlich. Natürlich ist der Verkauf bei uns eine gewaltige Aufgabe, denn wir müssen ja nicht nur die Entscheidungsträger in den Unternehmen überzeugen. Wir müssen auch die Skepsis und Risikoaversion der IT-Administratoren überwinden, die häufig nicht leicht zu überzeugen sind. Wir brauchen also Verkäufer, die sich leidenschaftlich einsetzen und die technischen Aspekte unseres Produkts und unserer Dienstleistung verstehen. Und diese Verkäufer brauchen wir sofort.

Bewerber mit B2B-Verkaufserfahrung sind im Markt allerdings sehr begehrt, und daher ist es gar nicht so leicht, Leute mit der richtigen Einstellung und Erfahrung zu finden, die dann auch noch sofort anfangen können. Wir entwickeln Pläne und Strategien, um diesen Engpass zu beseitigen, doch muss ich zugeben, dass das tatsächlich echte Herausforderung ist.

**Tomas Laboutka:** Das kann ich mir vorstellen. Ich würde auch gerne noch erfahren, was bei Ihnen in dieser Hinsicht funktioniert und wie Sie sich von der Konkurrenz abheben. Sie haben die Ressourcen, die Unterstützung und das vorhandene Geschäft, und ich kann mir vorstellen, dass einige Bewerber bestimmt bereit sind, in ein neues Unternehmen mit einem so soliden und langfristig orientierten Partner einzusteigen. Ich könnte mir auch vorstellen, dass der Nachhaltigkeitsaspekt dabei eine Rolle spielt. Was hilft Ihnen dabei, sich von der Masse abzuheben?

**Thomas Gros:** Ja, es ist schon gut, wenn man einem Bewerber in die Augen blicken kann und sagen kann, dass man finanziell solide aufgestellt ist. Wir wissen, dass das häufig in Vorstellungsgesprächen angesprochen wird und am Ende in der Realität häufig ganz anders aussieht. Doch in unserem Fall können Bewerber tatsächlich sicher sein, dass wir ausreichend Ressourcen für unseren Geschäftsbetrieb und für Wachstum haben.

Sie haben noch einen anderen Faktor angesprochen, nämlich die potenziellen ökologischen Auswirkungen und den Sinn der guten Sache, die Welt ein bisschen nachhaltiger zu machen. Zudem bietet unser Modell für die Unternehmen eigentlich nichts als Vorteile. Wir ermöglichen Kosteneinsparungen, unser Angebot ist praktisch und bequem und wir bieten ein Produkt und eine Dienstleistung, die für die Unternehmen funktionieren. Hoffentlich werden in Zukunft noch mehr Unternehmen erkennen, dass das eine zukunftsfähige Option ist, bei der sie nur gewinnen können.

In puncto Personalanwerbung sind wir für potenzielle Bewerber auch insofern interessant, dass wir mit unserem Geschäftsmodell tatsächlich etwas bewirken. Und wir können unsere Auswirkungen bereits nach einem knappen Jahr mit sehr konkreten Zahlen belegen. Das hilft uns natürlich sehr dabei, Fachkräfte für unsere Sache zu gewinnen.

Allerdings können Fachkräfte zurzeit unter vielen Optionen wählen. Und Arbeiten für eine gute Sache kann man natürlich auch in anderen Bereichen als Nachhaltigkeit. Das bedeutet, dass wir natürlich Konkurrenz haben. Wir brauchen ein sehr gutes Wertversprechen, einen zweckmäßigen Einstellungsprozess und die Fähigkeit, geeigneten Bewerbern schnell ein gutes Angebot zu unterbreiten.

**Tomas Laboutka:** Eine aufregende Sache! Und trotzdem klingt es, als hätten Sie in puncto Fachkräftebeschaffung noch einige Hürden zu überwinden.

**Thomas Gros:** Ja, das stimmt. Allerdings gibt es noch einen Punkt, den ich noch nicht angesprochen habe und der tatsächlich ziemlich wichtig ist. Als wir gemeinsam mit unserem Investor beschlossen haben, das Unternehmen zu gründen und schnell ein gutes Team aufzubauen, haben wir dafür gesorgt, dass jeder Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt wird. Da es technisch und rechtlich schwierig ist, jeden Mitarbeiter real am Unternehmen zu beteiligen, haben wir virtuelles Stammkapital geschaffen, das dem Cap Table entspricht und uns die Möglichkeit gibt, jeden Mitarbeiter an den finanziellen Ergebnissen des Unternehmens zu beteiligen.

Das ist meiner Meinung nach ein sehr wichtiges Argument auf dem Fachkräftemarkt, vor allem in Europa, wo bisher nur wenige Unternehmen ihre Mitarbeiter systematisch am Stammkapital beteiligen. Das ist hier noch nicht in der Unternehmenskultur verankert, wird von Risikokapitalfirmen nicht vorangetrieben und auch das rechtliche Umfeld ist nicht gerade förderlich. Wir haben jedoch hart daran gearbeitet, eine Lösung zu finden, um alle am langfristigen Erfolg des Unternehmens beteiligen zu können. Und ich bin davon überzeugt, dass sich dies im Laufe der Zeit bei der Anwerbung von Mitarbeitern als unschlagbares Argument erweisen wird.

**Tomas Laboutka:** Das klingt alles sehr vielversprechend, und Sie leisten wichtige Arbeit an der Innovationsfront, nicht zuletzt mit virtuellem Stammkapital. Offensichtlich bauen Sie das Unternehmen nach der Philosophie auf, die Sie vorhin schon angesprochen haben: Digital-first. Das lässt noch Spannendes für die weitere Entwicklung erwarten. Vielen Dank für diesen interessanten Einblick.

**Thomas Gros:** Danke, Tomas.