



Digitaler Firmensitz

Virtuelle Unternehmen, die ihre Arbeitsprozesse mehrheitlich ins Internet verlagern, sind im Kommen. Einige Betriebe verfolgen diese Strategie so konsequent, dass die Firmenzentrale nur noch aus einem Server besteht.

Große Regisseure sind stets auf der Suche nach den besten Schauspielern. Je nach Filmstoff besetzen sie dann ihre Filme bis in die kleinste Nebenrolle mit den dafür geeigneten Darstellern. Vielleicht nicht ganz so glamourös, aber ähnlich wählerisch geht es beim Onlinespiele-Hersteller The Binary Family mit Sitz in Berlin zu, wenn dort das Ensemble für die Entwicklung eines neuen Produkts zusammengestellt wird: »Für unsere Spiele suchen wir weltweit gezielt nach Programmierern, Grafikern und Entwicklern, die speziell für das jeweilige Genre geeignet sind«, sagt Thorsten Rauser, Geschäftsführer des Unternehmens.

Viele der Kollegen, mit denen Rauser schon seit Jahren zusammenarbeitet, hat er noch nie getroffen. Und damit liegt er voll im Trend. Denn mit seinen gerade mal drei fest angestellten Mitarbeitern gehört The Binary Family zu der immer größer werdenden Gemeinde virtueller Unternehmen. Das sind

Betriebe, die modernste Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, ihre Arbeitsprozesse mehr oder weniger komplett in den virtuellen Raum verlagern und dadurch klar mit traditionellen Firmenstrukturen brechen.

Die Berliner Spieleentwickler stehen beispielhaft für die aktuelle Umwälzung der Arbeitswelt. Doch auch für Industrie-, Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen ist das virtuelle Modell interessant – ganz gleich in welcher Größe. Die Beispiele reichen vom Chemiegiganten BASF über den weltweit operierenden Handelskonzern Li & Fung bis hin zum Internet-Start-up Fairvermittelt.de oder das Hamburger Planungsbüro Leguan GmbH.

Der bekannte US-Unternehmensberater und Bestsellerautor Tom Peters prophezeit, dass bis 2020 »mindestens 80 Prozent der Büroarbeitsplätze, wie wir sie heute kennen, verschwinden oder sich bis zur Unkenntlichkeit verändern.« Demnach werden hoch qualifizierte Arbeitskräfte nicht

Rolf Peschel ist einer der beiden Geschäftsführer der Hamburger Leguan GmbH. Das Unternehmen erstellt im Auftrag von Behörden Umweltgutachten und arbeitet vollständig virtuell. Bis auf einen Geräteraum gibt es keinen Firmensitz. Alle Daten laufen auf einem gemieteten Server zusammen.



Fotos: Gettyimages; Veit Hengst (2)





mehr an einer Festanstellung interessiert sein, sondern ihr Know-how verschiedenen Auftraggebern zeitlich begrenzt zur Verfügung stellen. In einer Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner heißt es: Das moderne Unternehmen des 21. Jahrhunderts wird »wendig, flexibel und virtuell sein. Virtualität bedeutet, dass Mitarbeiter nahtlos über Zeitzonen, Entfernungen, Niederlassungen und Geschäftsgrenzen hinweg zusammenarbeiten können.«

Für Rausers Spielefirma bedeutet das: »Wir haben nahezu alle Arbeitsprozesse digitalisiert und in virtuelle Welten verlagert«. Kommuniziert wird in seinem Unternehmen ausnahmslos über die Internet-Sprachsoftware Skype oder IP-Telefone. Seine Projektmitarbeiter rekrutiert er unter anderem weltweit über Experten-Internetportale wie elance.com und guru.com. Das Projektmanagement wird ausschließlich mithilfe der Softwarelösung Basecamp organisiert. Mit diesem Programm können Rausers Mit-

bei der jeder einzelne orts- und zeitunabhängig auf Dokumente zugreifen kann. »Viele Dokumente können wir aufgrund ihrer Größe per E-Mail gar nicht verschicken«, sagt Dr. Dirk Steinwälder, einer der Geschäftsführer.

So hatte der Umzug ins virtuelle Büro einen weiteren, umweltfreundlichen Nebeneffekt: Das Unternehmen arbeitet nahezu papierlos. Generell gelingt es virtuellen Firmen, Papierkram und sonstige bürokratische Prozesse auf ein Minimum zu reduzieren. In der Mehrheit vermindern sie ihre administrativen Kosten erheblich.

Aber selbst Konzerne mit einem großen Verwaltungsapparat können virtuell arbeiten, zumindest teilweise. So ist die Unternehmenskommunikation des Chemieunternehmens BASF seit dem Jahr 2000 nicht mehr nur zentral in Ludwigshafen angesiedelt. Die Kommunikationsexperten wurden stattdessen auf dem gesamten Globus verteilt. »Um bei erhöhtem Abstimmungsbedarf Qualitätsstandards einhalten zu können, wurde die virtuelle Koope-

um den Beschaffungsprozess: Garn aus Korea etwa, das in Taiwan zu Stoff verarbeitet wird, der wiederum in Bangladesch zugeschnitten und in Thailand vernäht wird.

Keines der bisher genannten Unternehmen verfolgt die eigene Virtualisierung jedoch derart konsequent wie die Hamburger Leguan GmbH. Das Unternehmen, bestehend aus vier Gesellschaftern und einem Dutzend freien Mitarbeitern, verdient Geld mit biologischen Gutachten und existiert bereits seit 1990. Seit 1999 arbeitet Leguan als papierloses Büro und seit 2003 als virtuelles Unternehmen. Das bedeutet: Bis auf ein kleines Lager für Gerätschaften und Bücher kommt die Firma ohne Räume aus.

Digitales Herz und Heimat des Unternehmens ist ein angemieteter Server, auf den die quer über die Republik verstreuten Mitarbeiter Zugriff haben. Auf ihm lagern sämtliche Unterlagen des Unternehmens, die für die Projekte, die Verwaltung etc. notwendig sind. Meetings, bei denen Gesprächspartner physisch anwesend sein müssen, gibt es bei Leguan kaum. Und wenn doch, dann im Restaurant, zu Hause oder – wie es sich für Biologen gehört – in der Natur.

Was unbedingt mit mehreren Gesprächspartnern geklärt werden muss, bespricht man bei Leguan in der Regel per Skype- oder Telefonkonferenz inklusive Desktop Sharing. Während des interaktiven Meetings sieht jeder Teilnehmer auf seinem Laptop dieselben Animationen, Grafiken oder Bilder. Stehen beispielsweise Geländeerkundungen mit Kunden an, werden diese – ganz virtuell – mit Google Earth erledigt. Das beschleunigt unter anderem Abstimmungs- und FreigabeprozEDUREN.

Ihren Anfang nahm die Virtualität von Leguan bereits mit der Gründung

Viele Arbeitsprozesse werden vermehrt digitalisiert, traditionelle Firmenstrukturen lösen sich nach und nach auf.

arbeiter zu jeder Tages- und Nachtzeit und von jedem Ort aus in Echtzeit Daten up- und downloaden, kommentieren und sich über den aktuellen Projektstand informieren.

Virtuell arbeitet auch die Stuttgarter Fairvermittelt GmbH & Co. KG. www.fairvermittelt.de ist ein Finanzdienstleistungsportal, auf dem Verbraucher per Ausschreibung das optimale Angebot für eine Versicherung, Geldanlage oder Finanzierung finden. Für das Start-up-Unternehmen mit vier Firmenverantwortlichen, die permanent unterwegs sind, ist eine moderne, serverbasierte IT-Lösung unverzichtbar,

ration für uns sehr wichtig«, sagt Jutta Rösl, Manager News and Issue Management bei BASF.

Nahezu vollständig virtuell organisiert ist die chinesische Firma Li & Fung. Der Konzern zählt mit einem Jahresumsatz von etwa 7,5 Milliarden Euro und rund 12.000 Mitarbeitern zu den größten Handelshäusern der Welt. Über sein globales Netzwerk koordiniert Li & Fung rund 7.500 Lieferanten, um etwa 300 führende Konsumgüterkonzerne, wie Nike, Toys-''R''-Us und Esprit, mit Waren zu versorgen. Das Unternehmen, das selbst keine Produktion besitzt, kümmert sich ausschließlich

des Unternehmens im Jahr 1990. »Die Geschichte dazu ist etwas ungewöhnlich«, sagt Rolf Peschel, einer der beiden Geschäftsführer der Leguan GmbH. Kurz nach der Wende gab es in der Nähe des Unternehmenssitzes in Mecklenburg-Vorpommern lediglich zwei Telefonanschlüsse. »Das war ja alles noch DDR-Standard: Einer befand sich im nahe gelegenen Supermarkt, der andere war beim örtlichen Stasi-Mann geschaltet«, sagt Peschel. Deswegen nutzte Leguan das C-Netz für Telefonate. Schon damals war Leguan damit in der Lage, Daten direkt per Modem nach Hamburg zu senden. »Wir haben schon seinerzeit virtualisiert, was ging«, so Peschel. 1999, kurz nach dem Fall des Telefonmonopols und mit den ersten DSL-Verbindungen, konnten Leguan-Mitarbeiter erstmals extern auf den Firmenserver zugreifen.

Mitte 2002 erfolgte der endgültige Bruch mit traditionellen Firmenstrukturen, als sich die Firma für die Anmietung eines Servers entschied. »Durch die virtuelle Arbeitsweise und den damit verbundenen Einsparungen bei Miete, IT, Papier, Reise- und Kommunikationskosten haben wir unseren

Fixkostenanteil gewaltig gesenkt. 2002 lag Leguan bei 35 Prozent Fixkostenanteil am Gesamtumsatz, 2007 bei 15 Prozent.« Diese enorme Einsparung wird vom Unternehmen zur Hälfte an die Kunden weitergegeben.

Auch die Mitarbeiter profitieren. »Die Freiheit, so zu arbeiten, wie es sich jeder wünscht, erhöht die Motivation der Kollegen«, sagt Peschel. Doch so schön das eigenverantwortliche Arbeiten auch ist – mit zunehmender Virtualisierung steigen auch die Anforderungen an die Führungsfähigkeiten des Unternehmers. Schließlich ist es nicht allen Menschen angeboren, in Eigeninitiative zu arbeiten. Trotzdem müssen Informationen ausgetauscht, Vereinbarungen getroffen und Zeitrahmen eingehalten werden.

Darum ist auch nicht jeder für virtuelles Arbeiten geeignet. »In unserer Branche werden Terminpläne oft nicht so ernst genommen, wie ich es mir wünsche«, beklagt Spieleentwickler Thorsten Rauser die Zusammenarbeit mit den kreativen Köpfen seiner Zunft. Angesichts der Allüren mancher Filmstars dürfte das allerdings Jammer auf hohem Niveau sein.

André Bense

Kennzeichen virtueller Unternehmen

Einsatz moderner Technologien

Virtuelle Unternehmen setzen auf innovative Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Anschaffungskosten dafür amortisieren sich meist sehr schnell. Die Firmen bauen häufig eigene oder angemietete Datenbanken auf, in denen Mitarbeiter rund um die Uhr und von überall ihr Wissen einspielen können. Der Austausch mit Kunden läuft über Internet-Plattformen. Spezialsoftware virtualisiert, wenn gewünscht, ganze Unternehmensbereiche wie Marketing, Forderungsmanagement oder auch die Produktentwicklung. Die Programme (z. B. Lotus Domino, GroupWise) werden auf dem eigenen Server installiert oder als Internet-Applikation (z. B. Prime, Basecamp) auf fremden Servern gemietet.

Virtuelle Sicherheitsnetze

Je virtueller eine Organisation, desto höher die Sicherheitsstandards. Dazu gehört das permanente Aktualisieren der Firewall ebenso wie die ständige Erneuerung von Passwörtern. Um Beschädigungen und den Diebstahl des eigenen Servers zu verhindern, nutzen verantwortungsbewusste virtuelle Unternehmen häufig moderne Rechenzentren (vgl. elements 1/08).

Hohes Sparpotenzial

Ob bei Miete, IT, Kommunikation, Papier, Reisen oder einfach nur bei der Arbeitszeit – virtuell arbeitet es sich extrem sparsam. Viele Firmen haben entweder gar keine oder nur wenige Büroräume angemietet, kommunizieren viel über Internet- und Sofortnachrichtendienste, haben sämtliche Dokumente digitalisiert, arbeiten mehrheitlich von zu Hause aus und nutzen ihre Arbeitszeit sehr effizient.



Vier reale Chefs – virtuelle Zusammenarbeit: die Gründer der Fairvermittelt GmbH & Co. KG.