



# HEIMATLOS

Die Pharma- und Biotech-Unternehmensberatung  
Type Two hat 14 Mitarbeiter aus fünf verschiedenen Nationen,  
Projekte von Tokio bis Buenos Aires  
und ein Brieffach im Londoner Viertel Hammersmith.

Was sie nicht hat, ist ein Büro.  
Was bleibt noch übrig von einer Firma, wenn man ihr  
den Wohnsitz nimmt?

Und vor allem: Was hält sie zusammen?

Text: Mathias Irle Foto: Berthold Stadler



• An diesem Freitagabend trägt der Schotte Ian McGillivray keinen Gürtel in der Anzughose, und seine weinrote Krawatte baumelt sehr lose um den Hals. Gerade kommt er aus Paris, jetzt sitzt er im Café Nero im Londoner Stadtteil Hammersmith. Im Gebäude nebenan befindet sich der einzige Raum seiner Pharma-Unternehmensberatung Type Two. Er misst zirka 15 Zentimeter in der Breite, 40 Zentimeter in der Höhe und 30 Zentimeter in der Tiefe und befindet sich links unten in einer Art überdimensioniertem hölzernen Setzkasten. Davor sitzt eine Frau, und wenn das Telefon klingelt und jemand einen Mitarbeiter von Type Two verlangt, sagt sie – genau wie bei Anrufen für die etwa 25 weiteren Firmen, für die sie zuständig ist – gerade sei niemand da, aber per Mail könne man die Firma gut erreichen.

Zweimal im Monat versucht McGillivray, der fünf Jahre lang bei der Halbleitersparte des Siemens-Konzerns und sieben Jahre bei Gemini Consulting gearbeitet hat, persönlich die Post aus dem Holzfach zu holen. Dann wohnt der 42-Jährige wie an diesem Wochenende in seinem Haus in London, und auf seinem Handy melden sich seine Kinder, damit er sie endlich vom Sport abholt.

Er präsentiert eine kleine Karte. Sie hat die Form einer Kreditkarte und wird in einen Schlitz an der Seite eines Laptops geschoben. Mit ihrer Hilfe kann McGillivray das Firmenkonto verwalten. Aus dem Café. „Unternehmensberatungen erklären ihren Kunden, wie sie Kosten sparen können, ihre eigenen Büroräume in bester Lage stehen jedoch mindestens vier Tage die Woche fast leer“, sagt er. „Dennoch behalten sie die. Aus Prestige. Aus Gewöhnung. Aus Bequemlichkeit.“

McGillivray und sein Partner Andreas Gabriel haben bei der Gründung von Type Two im Februar 2003 beschlossen, dass ihre Firma kein Büro haben soll. Das wurde schriftlich fixiert. In ein paar Tagen wird er seinen Partner treffen, genau wie den Rest der Firma: acht fest angestellte Berater, eine Sekretärin und vier Freelan-

cer. Alle paar Monate treffen sie sich für ein Wochenende an einem Ort. Diesmal fiel die Wahl auf Berlin, Stadtteil Kreuzberg.

In Paris bewegt sich der Filipino José Zaide, 31, lautlos über den tiefen Teppich in den Büroräumen eines großen Pharmaherstellers an der vornehmen Rue Arsène Houssaye. Seit mehreren Monaten arbeitet er hier mit zwei weiteren Beratern an einem Restrukturierungsprojekt. In dem Raum, den ihm der Kunde zur Verfügung gestellt hat, hängt kein Bild an der Wand, es liegt kein Papier auf einer Ablage, kein Foto steht auf dem Tisch. Nur ein beschriebenes Flipchart und ein geöffneter Laptop verweisen auf menschliche Präsenz.

### **Der tägliche Blick in eine Excel-Tabelle verrät den Mitarbeitern: Die Firma lebt**

Am Wochenende fliegt Zaide manchmal nach Hamburg – dort ist er gemeldet, dort lebt seine Schwester, dort wäscht er seine Wäsche. Seine Freundin wohnt in Singapur und er in einem Hotel in Paris. Mehrmals in der Woche meldet er sich per Mail oder telefonisch bei McGillivray, seinem Chef. Auch sie werden sich bald in Berlin treffen. Und er wird zum ersten Mal seinen Kollegen Joachim Lindner und die Sekretärin Mechthild Kahle sehen. Gleich wird er die Ergebnisse des Tages auf einer externen Festplatte sichern, die er anschließend vom Kunden verwahren lässt.

Für einen Moment ist das Klappern der Laptop-Tastatur in Berlin am Prenzlauer Berg verstummt. Till Erdmann schaut weiter auf den Bildschirm, seine Finger lösen sich nicht von der Tastatur. „Why India?“ heißt das Papier, an dem der 30-Jährige gerade schreibt. Es soll den Finanzvorständen von Pharmaunternehmen erklären, warum sie jetzt in Indien investieren sollen und nicht in Indonesien, Malaysia oder Vietnam.

Erdmann ist in diesen Tagen für das Marketing von Type Two zuständig. Durch die geöffnete Balkontür hört man Vögel am Zionskirchplatz zwitschern, ab und zu fährt ein Auto über die nahe gelegene

Kastanienallee. Es klingelt an der Tür. Barfuß läuft Erdmann über den Holzfußboden, drückt den elektrischen Öffner, zieht seinen Pullover glatt und setzt sich wieder. In der Tür erscheint der Freelancer Joachim Lindner, er begrüßt seinen Projektleiter kurz, packt sein Notebook aus, setzt sich neben Erdmann an den schweren Tisch und startet den Rechner.

Till Erdmann war noch nie im Londoner Stadtteil Hammersmith. Er weiß nicht, wo die Pariser Rue Balzac liegt. Und die Sekretärin Mechthild Kahle, die seit drei Monaten in ihrer Wohnung im Berliner Stadtteil Friedrichshain halbtags arbeitet, hat er erst einmal gesehen. Dabei ist er fast von Anfang an dabei. Auf seinem Computer erscheint nun eine Meldung – eine Mail hat ihn erreicht. Mit zwei Mausclicks öffnet er die Excel-Datei, es ist die aktualisierte Version des „Type Two Team Schedule“. Dort sind alle Mitarbeiter der Firma verzeichnet, und für jeden Tag der kommenden Wochen kann man nachlesen, wo sich die Kollegen befinden werden. Paris steht da und London, aber auch Wien, Mexiko oder Jordanien.

Zu den Klienten von Type Two gehören die Hälfte der 20 größten Pharmaunternehmen der Welt und einige kleinere Biotechnologiefirmen. Mindestens einmal pro Tag verschickt die Sekretärin den aktualisierten Terminplan an alle Mitarbeiter. Damit alle den Überblick behalten. Damit sich niemand verloren fühlt. Um Sicherheit zu geben. Denn wenn man seinen Namen in der täglichen Excel-Tabelle liest, weiß man, dass man dazugehört. Und die regelmäßige Überarbeitung dieser Datei ist der sichtbare Beweis: Die Firma lebt.

Till Erdmann lässt Wasser aus dem Hahn seiner Einbauküche in eine gläserne Tasse laufen, dann verschwindet er für einen Moment in seinem Schlafzimmer und kommt mit einer Akte, in der Unterlagen zum Thema „Indien“ abgeheftet sind, zurück. Weil Type Two über keine Büroräume verfügt, lagern die Mitarbeiter Unterlagen in Ordnern und vor allem auf externen Festplatten in ihren Wohnungen.



*Mehr oder weniger skeptisch vor dem Sprung: das Type-Two-Team. In der Luft fühlen sich alle großartig (Foto vorige Seite).*

Die Buchhaltung übernimmt ein Wirtschaftsprüfungsbüro in London. Die Präsentationen erstellen freie Grafiker. Es gibt keine gesonderte Marketingabteilung. Und niemanden fürs Personal. Ihre Flüge buchen die Berater in der Regel selbst, ihre Spesenrechnungen schicken sie per Mail an die Sekretärin. Ohne Quittungen; es gibt keine Kontrolle.

Früher hat der Wirtschaftsingenieur Till Erdmann wie fast alle seine Kollegen bei einer großen, internationalen Beratung gearbeitet. Wenn dort die Regel galt, eine Übernachtung dürfe nicht mehr als 150 Euro kosten, haben alle Mitarbeiter ein Hotel für 149 Euro gebucht. Jetzt hat er keine Vorgaben mehr und prast trotzdem – oder gerade deswegen – nicht. Ungefähr 15 Prozent an Kosten spart die virtuelle Firma dank ihrer Struktur. Deshalb kann Type Two gute Angebote abgeben und

gute Gehälter bezahlen. Und einen Kapitalstock aufbauen, der es der Firma bald ermöglichen soll, eine Phase ohne Aufträge bis zu sechs Monate zu überstehen, ohne jemanden zu entlassen.

In den vergangenen anderthalb Jahren hat sich Type Two alle zwei Monate um einen Mitarbeiter vermehrt, noch ist das Ende dieser Entwicklung nicht in Sicht. Doch bei maximal 20 Mitarbeitern stößt die bürolose Firma an ihre Grenzen, da sind sich alle einig. Ziemlich sicher müsste dann ein Raum angemietet werden, wo man Akten lagert. Vermutlich müssten auch noch ein paar mehr Prozesse formalisiert werden – seit neuestem gibt es bereits ein strukturiertes Verfahren für Feedback und ein Spesenformular. Nur ein Büro, das gibt es nach wie vor nicht.

„Wenn man in einer Beratung für das Büro Geld ausgibt, setzt man einen völlig

falschen Akzent“, sagt Erdmann. „Man überträgt etwas auf eine Branche, was eigentlich nicht zu ihr passt.“ Das Telefon klingelt. Er muss es suchen, es liegt auf einer Couch. Andreas Gabriel, einer der Gründer, ist dran. Es geht um Indien und das morgige Team-Event. Erdmann nickt ein paar Mal, dann legt er auf.

Lindner schlägt vor, Mittagessen zu gehen. Erdmann schaut auf die Uhr. Gleich kommt seine Portugiesischlehrerin für eine Stunde vorbei, und am Abend erwartet er Florence Koechlin, eine Kollegin und Mitarbeiterin bei seinem letzten Projekt. Sie werden ein Feedback-Gespräch führen, die Schweizerin kommt extra einen Abend früher nach Berlin. Erdmann will sich noch vorbereiten. Vermutlich wird es ein anstrengendes Gespräch. Zudem muss das Indien-Papier bald fertig sein. Freelancer Lindner geht ohne Begleitung essen. ►

Jetzt ist Erdmann allein. Ein Zustand, den er nicht allzu sehr schätzt. Seine Erinnerung an ein Projekt in Basel, wo er über Wochen als einziger Berater bei einem Kunden war, ist noch zu frisch. Was ihm fehlte, war der Austausch mit Kollegen, die informellen Gespräche als Ausgleich zu den offiziellen mit den Kunden. Weder Mails noch Telefonate, noch der tägliche Team Schedule konnten das kompensieren. „Allein auf einem Projekt blutet man aus“, sagt er.

Was er nicht vermisst, sind Grüppchenbildungen, Politik und Intrigen im Büro. Genau wie Mechthild Kahle, die jahrelang als Chefsekretärin bei Hoesch in Frankfurt am Main gearbeitet hat und heute sagt: „Ich bin froh, dass ich keine Konferenzistische mehr eindecken muss. Ich liebe meine neue Flexibilität. Und ich schätze an einem Unternehmen ohne Büro, dass es vor allem auf das Ergebnis ankommt.“

### **Die Tücken der Fernbeziehung: Enttäuschungen bleiben nicht aus**

Die Kommunikation unter Kollegen, die sich nicht persönlich kennen, ist allerdings nicht leicht. Florence Koechlin sollte Till Erdmann helfen, ein neues Projekt in Mexiko vorzubereiten, per Telefon und via Mail. Er fragte: „Florence, kannst du das bis morgen erledigen?“; sie antwortete: „Ja, ja, kein Problem“. Und er wusste nicht, ob er sich auf sie verlassen konnte. Er fing an, ihr jeden Arbeitsschritt bis ins Kleinste zu erklären. Sie fühlte sich wie eine Anfängerin behandelt. Er empfand sie als anstrengend.

Das Unternehmen funktioniert wie eine Fernbeziehung, sein Fundament ist Vertrauen. Und ist es einmal in Frage gestellt, muss man es umgehend reparieren. Sonst kann die Firma daran zerbrechen. Gefahren lauern überall. Ein falsch verstandenes Telefongespräch, womöglich in einer fremden Sprache. Eine unglückliche Formulierung in einer Mail. Oder ein leiser Zweifel an der Arbeitsleistung eines Kollegen – manchmal nur, weil man die Arbeit des

anderen nicht mit eigenen Augen sieht. Einmal sollte ein Mitarbeiter für Erdmann eine medizinische Fragestellung recherchieren. Er brauchte länger als den vorgegebenen Tag; Erdmann dachte bereits, sein Mitarbeiter sei faul, da bekam er einen Anruf von seinem Chef. Der sagte ihm, er solle aufpassen, dass er seinen Mitarbeitern nicht zu viel Arbeit gebe. Für die Beantwortung der Frage war eine akademische Recherche notwendig, und hätte Till Erdmann seinen Mitarbeiter mit den wissenschaftlichen Büchern und Stapeln von ausgedrucktem Papier in einem Büro gesehen, hätte er sich vermutlich für seinen Verdacht der Faulheit geschämt.

Manchmal fliegt Andreas Gabriel zu einem Projekt, nur um zu hören, wie es seinen Mitarbeitern geht. Ian McGillivray will seinen Leuten in Zukunft genauer mitteilen, welche Bedeutung ihr Einsatz eigentlich für den jeweiligen Auftraggeber hat. Außerdem gibt es ein 360-Grad-Feedback nach Beendigung jedes Projektes. Ein virtuelles Unternehmen braucht sehr klare und exakte Ziele. Und das Mittel gegen mögliches Misstrauen ist – wie in einer Fernbeziehung – vor allem eine offene und regelmäßige Kommunikation. Wenn die funktioniert, muss man sich nicht täglich sehen. Verstanden zu werden genügt.

Am nächsten Abend nehmen Till Erdmann und Florence Koechlin gemeinsam ein Taxi Richtung Berlin-Kreuzberg, gleich werden sie den Rest der Firma treffen. Auf der Fahrt hält die 27-Jährige ihren rechten Arm. Der ist ummantelt von einer blauen Manschette, damit ihr gebrochener Knochen wieder verheilt. Kurz nachdem sie vor einem halben Jahr bei Type Two angefangen hat, war sie auf dem Weg zu ihrem Klienten, einem Pharmaunternehmen in der Rue Arsène Houssaye, mit ihrem Motorrad gestürzt.

Zwei Monate lag sie fast hilflos in ihrer Pariser Wohnung, ein Bein und der Arm waren gebrochen, das Gesicht zerschürft, sie hatte noch nicht einmal einen festen Vertrag. Fast täglich kam ein Kollege zu ihr, regelmäßig erhielt sie die Team Sche-

dules, und auch Andreas Gabriel besuchte sie in ihrem Apartment. Sie hatte immer das Gefühl dazuzugehören, damals, in der Zeit, als sie wieder anfangen zu arbeiten, und auch jetzt.

### **Eine Lehre: Es arbeitet sich besser, wenn man sich persönlich kennt**

Das Gespräch mit Erdmann beschreibt sie als ehrlich und „supereffektiv“. Der Erkenntnisgewinn für Type Two: Künftig soll jeder wenigstens einmal mit jedem Kollegen bei einem Projekt arbeiten, vielleicht bei einem Kunden, auf jeden Fall in einem gemeinsamen Raum. Damit man sich mit eigenen Augen von der Arbeitsweise des anderen überzeugt.

Das Taxi hält. Vor dem Kreuzberger Restaurant sitzen Ian McGillivray und die Sekretärin Mechthild Kahle an einem Tisch. Aus einem zweiten Taxi steigen José Zaide, Andreas Gabriel und zwei weitere Berater. Florence Koechlin zieht sich ihr weißes Stirmband zurecht, begrüßt einen Kollegen auf Französisch, dann gibt sie lächelnd Mechthild Kahle die Hand. Die Sekretärin ist viel größer, als man am Telefon denkt.

Eine Kellnerin bringt Weißwein auf Eis und geschnittenem Basilikum, Ian McGillivray erzählt von seiner Akquisetour in Saudi-Arabien. Man stößt an, trinkt und lacht. Es fehlt nur, dass jetzt ein weiterer Berater um die Ecke kommt, seinen Koffer aus den Händen wirft und mit offenen Armen auf seine Kollegen zurennt.

Morgen werden alle gemeinsam Fallschirmspringen gehen. Tandemsprünge, jeder ist beim Fallen an einen Profi ange-schnallt. Die Idee hatte Florence Koechlin. Aber jetzt hat sie am meisten Angst. Sie schaut noch einmal nach oben. Am Mittag sah es so aus, als würde das Springen wegen schlechten Wetters ausfallen müssen, doch jetzt ist der Himmel klar.

Florence Koechlin und ihre Kollegen von Type Two werden wohl nicht mehr um das Springen herumkommen. Und ihren Partnern vertrauen. ■