

Die Wolke macht's möglich

Jeden Tag ins Büro? Das muss nicht sein.
Bei Refund.me arbeiten die Mitarbeiter von zu Hause aus –
zum Wohle des Unternehmens.

Text: Sarah Mühlberger

Foto: Jelka von Langen



• Eve Büchner ist die Erste im Büro, jeden Morgen. Und es ist auch ganz normal, wenn sie bis abends keinen ihrer 38 Mitarbeiter sieht. „Cloudbasiert“ nennt sie ihre Art zu arbeiten, bei der sie ohne gemeinsames Büro auskommt und bei der sich ihr Team per E-Mail, Skype und Telefon abstimmt. „Es gibt heutzutage nichts Besseres“, sagt sie, „wenn man es sich als Firma erlauben kann.“ Bei Refund me, dessen Gründerin und Geschäftsführerin sie ist, ist das möglich.

Das 2012 gegründete Unternehmen, hinter dem außer Büchner noch drei amerikanische Investoren stecken, kümmert sich bei verspäteten Flügen um die Entschädigung der Passagiere. Geschäftsgrundlage ist die Verordnung EG Nummer 261/2004 der Europäischen Union. Sie sieht vor, dass Passagiere, die mehr als drei Stunden verspätet am Zielort eintreffen, Anspruch auf, je nach Entfernung, zwischen 250 und 600 Euro Kompensation haben. Das gilt auch für Nicht-EU-Bürger, wenn sie von einem europäischen Flughafen gestartet sind oder mit einer europäischen Fluglinie unterwegs waren.

Refund me entwickelte eine Software, die fast alle Regularien berücksichtigt. Im Erfolgsfall verlangt das Unternehmen 15 Prozent Provision, falls die Sache außergerichtlich geklärt wird, und 25 Prozent, falls es vor Gericht geht. In den zwei Jahren seit der Gründung sammelte die Firma für mehr als 25 000 Fluggäste aus 125 Ländern insgesamt elf Millionen Euro ein.

„Mich hat an der Sache gereizt, dass wir die Ersten waren, die so etwas auf internationaler Ebene geschafft haben“, sagt Büchner. „Und dabei konnte ich ein Unternehmen aufbauen, ohne jeden Tag ins Büro zu fahren.“ Sie selbst verbringt sechs Monate im Jahr in Kalifornien, wo der Sitz der Holding ist, und in Florida, wo ihr Lebensgefährte zu Hause ist. Die andere Hälfte des Jahres arbeitet die 42-jährige frühere TV-Moderatorin von ihrer Potsdamer Villa aus. Die bietet ihr im Arbeitszimmer den Komfort eines Sofas und im Konferenzraum den Blick ins Grüne.

Im Moment schleppt sie eine Grippe mit sich herum, außerdem eine beidseitige Bindehautentzündung. Ins Büro würde sie so wohl nicht gehen, aber für die Arbeit zu Hause gelten andere Maßstäbe. Dazu gehört auch, dass sich Büchner ihre Arbeit so einteilt, dass sie zwischen 16 und 20 Uhr Zeit mit ihren drei Söhnen im Alter von anderthalb bis zehn Jahren verbringt. Abends setzt sie sich dann wieder an den Schreibtisch.

Einige ihrer Angestellten, viele sind Anfang bis Mitte 30, mehr als die Hälfte sind Frauen, arbeiten ebenfalls von zu Hause aus. Andere am liebsten in Cafés, manche sitzen in kleineren Büros zusammen. Die Programmierer, Kundenbetreuer und Marketingexperten arbeiten nicht nur verstreut in ganz Deutschland, sondern auch in Madrid, Miami oder Mumbai. Das ist praktisch, weil die Entschädigungsansprüche in vielen Sprachen bearbeitet werden müssen. Denn obwohl vom Antrag auf Entschädigung bis zur Auszahlung vieles automatisiert abläuft, müssen immer wieder Telefonate geführt oder Vollmachten eingeholt werden.



Eve Büchner (Bild linke Seite) nennt diesen Raum ein Arbeitszimmer

Um auf demselben Wissenstand zu bleiben, pflegen die jeweiligen Abteilungen und Länder online gespeicherte Dokumente. Ein Teil des deutschen Teams kommt einmal im Monat zu einer Konferenz zusammen. „Da wird Kaffee getrunken, und dann werden schnurstracks Problemlisten abgearbeitet“, sagt Büchner. „Sie brauchen Leute, denen diese Arbeitsweise liegt und auf die Sie sich verlassen können. Da hatten wir auch ein paar Fehlschüsse“, räumt sie ein, „die habe ich natürlich entlassen. Die saßen zu Hause und dachten sich: Ach, meine Katze sitzt da so grummelig auf dem Sofa, setze ich mich mal dazu.“

Joachim Hertel, unter anderem für Technik und Systemdesign verantwortlich, findet sein eigenes Arbeitsmodell „wunderbar“. An diesem in Deutschland nasskalten Wintertag kann er sich in Miami über 23 Grad und Sonne freuen. Früher war Hertel Geschäftsführer bei SAP und IBM, ausschließlich mobil hatte er noch nicht gearbeitet.

Bei der Firmenweihnachtsfeier in Berlin hat er zum ersten Mal Kollegen persönlich kennengelernt, mit denen er seit fast drei Jahren täglich über Skype spricht. Für ein internationales Start-up eigne sich diese Arbeitsweise ganz besonders, sagt er. „Vor allem weil wir durch die Zeitverschiebung den Tag länger nutzen.“ Wenn es in Deutschland fast Feierabend ist, beginnt in Seattle die Bürozeit, und in Miami ist Mittagspause. So wird in der Firma fast 24 Stunden am Tag gearbeitet. ▶



Könnte auch im Morgenmantel am Computer sitzen: Eve Büchner

Zweite Heimat Büro

Was bei Refund me cloudbasiertes Arbeiten heißt, ist letztlich Telearbeit. Der Begriff geht auf den amerikanischen Physiker Jack Nilles zurück. Anfang der Siebzigerjahre untersuchte der an der University of Southern California, wie man zu Zeiten der Ölkrise Energie sparen und das Verkehrschaos in vielen Großstädten lindern könnte. So entstand die Idee, Arbeitswege mit Technik zu überbrücken. Dem Pilotprojekt bei einem großen US-Versicherer folgten weitere Versuche, Telearbeit als Alternative zum Büro zu etablieren. Dafür gab es auch ohne Ölkrise gute Gründe, allein schon weil die ausgelagerte Arbeit Geld spart: 11000 Dollar pro Jahr und Arbeitsplatz, wie eine amerikanische Beratungsfirma ausrechnete. Lange Zeit galt die Telearbeit als Beschäftigungsform, die einmal die Gesellschaft verändern würde. Aber obwohl es die modernen Kommunikationsmittel einfacher denn je machen, Arbeit außerhalb des Büros zu erledigen, ist der Wandel ausgeblieben.

Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaft (DIW) gingen hierzulande im Jahr 2012 nur zwölf Prozent aller Erwerbstätigen ihrem Beruf zu Hause nach – und die meisten auch nur gelegentlich. Das entspricht exakt dem Stand von 1992. Seit 2008 ist sogar ein deutlicher Rückgang zu erkennen, den

sich die Wissenschaftler nicht erklären können. In anderen europäischen Ländern ist der Anteil der Heimarbeiter im selben Zeitraum weiter gestiegen und insgesamt wesentlich höher als in Deutschland. Sowohl die DIW-Studie als auch Untersuchungen aus anderen Ländern zeigen, dass mehr Männer als Frauen von zu Hause aus arbeiten, oft sind auch kleine Kinder im Haushalt. Eine größere Rolle bei der Entscheidung dafür spielt jedoch die Branche: Neben dem öffentlichen Dienst sind es meist Hightech-, Finanz- oder Kommunikationsfirmen, die auf diese Art der Beschäftigung setzen. In Deutschland bieten 21 Prozent aller Unternehmen ihren Mitarbeitern Heimarbeit an.

Jutta Rump ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und leitet das Institut für Beschäftigung und Employability an der Hochschule Ludwigshafen. Sie erforscht die Zukunft der Arbeit und erlaubt ihren Angestellten mobiles, flexibles Arbeiten. Sie sei grundsätzlich ein Fan des Modells, „aber es gibt erhebliche Stolpersteine, die man im Blick haben muss“. Sonst gehe es einem wie Yahoo-Chefin Marissa Mayer, die 2012 alle Mitarbeiter zurück in die Büros beorderte und damit eine Diskussion über das Für und Wider der Heimarbeit auslöste.

Telearbeit habe Konsequenzen für die Führung, sagt Rump. Sie erfordere jede Menge Kommunikation, die zudem besonders höflich und freundlich sein müsse: „Ihr Gegenüber sieht Ihre

Mimik nicht, hört nicht Ihren Tonfall. So kann es zu Missverständnissen kommen.“ Als Chef müsse man sich über alle Arbeitsschritte der Angestellten Gedanken machen, wie lange sie dauerten, welche Ergebnisse man wolle. „Das muss man dann genau weitergeben. Und dann muss man loslassen.“

Wenn sich zusätzliche Aufgaben ergeben, könne man sie zudem nicht einfach demjenigen übertragen, der gerade wenig auf dem Schreibtisch hat, sondern müsse in die Runde fragen: Wer hat gerade Kapazitäten? Rump selbst arbeitet seit 25 Jahren auf diese Weise, sie weiß, dass ihr das Modell liegt. Andere kommen mit der Freiheit, die auch Einsamkeit bedeuten kann, weniger gut zurecht. Nach einem halben Jahr verliere sie einen von drei neuen Mitarbeitern, sagt Rump.

Wie wichtig den meisten Menschen der Kontakt zu Kollegen ist, zeigte 2011 ein Experiment der chinesischen Reiseagentur Ctrip in Zusammenarbeit mit amerikanischen Wissenschaftlern. Einige Callcenter-Mitarbeiter von Ctrip sollten neun Monate lang von zu Hause aus arbeiten. Es meldeten sich doppelt so viele Freiwillige, wie nötig waren. Das Ergebnis war eindeutig: Durchschnittlich schafften die Heimarbeiter 13 Prozent mehr Anrufe als ihre Bürokollegen. Zum einen, weil sie weniger Pausen machten und sich seltener krank meldeten, zum anderen waren sie aber auch pro Minute produktiver, offenbar wegen der ruhigeren Umgebung. Sie waren außerdem zufriedener, weniger erschöpft und kündigten seltener. Trotzdem wollte die Hälfte der Teilnehmer anschließend zurück ins Großraumbüro: Es war ihnen daheim zu einsam.

Bei Refund me treffen sich einige Kollegen regelmäßig zum Mittagessen oder zum gemeinsamen Arbeiten. Das hilft gegen Einsamkeit, stärkt zudem das Teamgefühl. „Als Chefin dürfen Sie deswegen das Gefühl für Ihre Mitarbeiter nicht verlieren“, sagt

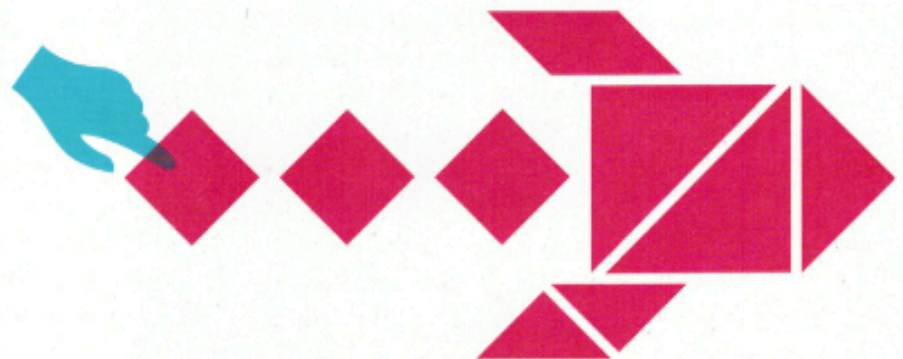
Eve Büchner. Wichtig für den Erfolg sei außerdem die Kontrolle, und bei Refund me sei die besonders einfach, weil die Arbeitsschritte jedes Mitarbeiters im System nachvollziehbar sind. „Außerdem bekomme ich wütende E-Mails oder Facebook-Nachrichten von Fluggästen, wenn ihre Fälle zu langsam bearbeitet werden.“

Ein Start-up wie Refund me habe es dabei leichter, weil der Erfolg des Unternehmens eng mit dem eigenen Erfolg verknüpft ist. Einige Mitarbeiter werden teilweise nach Leistung bezahlt, sodass es in ihrem eigenen Interesse ist, dass sie möglichst viele Fälle bearbeiten. Solche Umsatzboni spielen besonders in jenen europäischen Ländern eine Rolle, in denen die Entschädigungsforderung komplizierter ist als in Deutschland, weil es teurer und aufwendiger ist, vor Gericht eine vergleichsweise kleine Summe einzufordern.

Wenn die aktuelle Finanzierungsrunde erfolgreich ist – Refund me braucht acht bis zehn Millionen Dollar –, sollen die Mitarbeiter auch Aktien erwerben können. Mit dem zusätzlichen Geld soll das Unternehmen zum weltweit führenden Anbieter für Flugeschädigungen werden. Mit EUclaim und Airhelp gibt es zwei ebenfalls international tätige Konkurrenten.

Das schnelle Wachstum von Refund me, dessen Wert zwei Jahre nach Gründung auf 16 Millionen Dollar geschätzt wird, sei ohne die flexible Struktur kaum vorstellbar, sagt Büchner. „Und wenn ich neue Mitarbeiter suche, muss ich niemanden überreden, für den Job nach Potsdam zu ziehen.“ Letztlich sei der eigene Erfolg in einem solchen Arbeitsmodell eine Frage der Disziplin: „Man muss die Einsicht haben, dass man Freiheiten hat – aber dass man dafür eben auch performen muss. Dafür erspart man sich Wege, kann sich zu Hause ein Süppchen kochen oder mit dem Kind zum Arzt. Das ist doch toll.“ ■

DESIGN FORSCHUNGS TAG 2015 TRANSFORMERS



MAI 2015, HAMBURG
designforschungstag.de

Partner: FACTOR DESIGN INDEED



Schirmherr:



Unterstützt von: EBERL PRINT

IfaD