

**Die Steuerberatungskanzlei als virtuelle Organisationsform -
Untersuchung auf Basis einer empirischen Studie**

Bachelor Thesis

Vorgelegt am: 15.05.2009

Studienbereich:

Wirtschaft

Steuern und Prüfungswesen

Kurs:

WST06W

von

Markus Blumhardt

Partnerunternehmen:

RTS Steuerberatungsgesellschaft mbH

Betreut von:

Herrn Dipl. Ökonom Thomas Härle

Steuerberater

DHBW Stuttgart:

Betreut von:

Herrn Dipl. Betriebswirt Michael Hilsbos

Steuerberater

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einführung	1
2. Definition und Einordnung der Begrifflichkeiten	2
2.1. Virtuelle Organisation	2
2.1.1. Virtuelle Organisation im institutionellen Sinne	3
2.1.2. Virtuelle Organisation im funktionellen Sinne	4
2.2. Virtuelle Organisation als inter- und intraorganisatorisches Modell	4
2.2.1. Interorganisatorisch	5
2.2.2. Intraorganisatorisch	6
2.3. Der Weg der Virtualisierung	8
3. Voraussetzungen für das Einrichten einer virtuellen Kanzlei	9
3.1. Rechtliche Zulässigkeit	9
3.1.1. Relevanz der Berufsordnung	10
3.1.2. Werberecht	10
3.1.3. Datensicherheit	11
3.1.4. Berufliche Niederlassung	11
3.2. Technische Umsetzbarkeit	12
3.2.1. Stand der Technik	12
3.2.1.1. Mobiles Internet / Smartphones	12
3.2.1.2. Dateimanagementsysteme	13
3.2.1.3. Intranet	14
3.2.2. Ausblick	14
3.2.2.1. Cloud Computing	14
3.2.2.2. Semantische Systeme	16
3.2.2.3. Unified Communication	18
3.2.2.4. Kollaborationssoftware	19
3.3. Digitalisierung der Kommunikation mit den Mandanten	20
3.3.1. Gang der empirischen Untersuchung	20
3.3.2. Zentrale Fragestellung und Ergebnis der empirische Untersuchung	22
3.3.3. Gründe und Schlussfolgerungen	24

4. Virtuelle Steuerberatung	26
4.1. Beispielmandant	26
4.2. Zusammenarbeit zwischen Steuerberater und Mandant	27
4.2.1. Finanzbuchhaltung	28
4.2.2. Lohnbuchhaltung	28
4.2.3. Steuererklärungen	29
4.2.4. Jahresabschluss	29
4.2.5. Beratungsgespräch	30
4.3. Zusammenarbeit des Steuerberaters mit Dritten	31
4.3.1. Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	31
4.3.2. Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung	32
5. Kanzleiorganisation	33
5.1. Virtuelles Arbeiten durch Telearbeit	34
5.1.1. Teleheimarbeit	36
5.1.2. Alternierende Telearbeit	38
5.1.3. Mobile Telearbeit	40
5.2. Virtuelle Teams	41
5.3. Virtuelle Kanzleikooperationen	41
6. Schluss	42
Anlagenverzeichnis	44
Anhang	45
Literaturverzeichnis	46
Ehrenwörtliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<i>Abbildung 1: Die virtuelle Organisation im System virtueller Objekte</i>	5
<i>Abbildung 2: Branche der Befragten</i>	21
<i>Abbildung 3: Größe der befragten Unternehmen</i>	21
<i>Abbildung 4: Alter des Entscheidungsträgers</i>	22
<i>Abbildung 5: Zustimmungswerte unter allen Befragten</i>	23
<i>Abbildung 6: Bereitschaft der Mandanten Innovationen zu nutzen</i>	23
<i>Abbildung 7: Zustimmungswerte unter Befragten, die bereit sind ihre Finanzbuchhaltung zu digitalisieren</i>	24
<i>Abbildung 8: Gründe für die Ablehnung</i>	25
<i>Abbildung 9: Kosten und Nutzen der Telearbeit</i>	35

1. Einführung

Das Ziel vieler Steuerberater ist ein ganzheitlicher Beratungsanspruch. Gleichzeitig steigt in Zeiten der Globalisierung und stetigen Rationalisierungsbemühungen aller Unternehmen der Kostendruck. Über 80.000 Steuerberater und Steuerberatungsgesellschaften¹ buhlen mittlerweile um die Gunst der Mandanten und zahlreiche kleinere Kanzleien müssen bereits um ihre Existenz kämpfen. Durch immer komplizierter werdende Gesetze und schnellere Änderungen können kleinere und mittelständische Kanzleien nicht mehr alle Fragen ihrer Mandanten beantworten. Dieser Druck wird sich in Zukunft noch verstärken, da auch deren Mandanten vermehrt Tochterfirmen und Produktionsstätten im Ausland gründen und auch in diesen Bereichen beraten werden möchten. Wer nicht in der Lage ist mit seinen Mandanten zu wachsen, läuft Gefahr diese zu verlieren.

Da es allerdings nicht ohne weiteres möglich ist für jeden Teilbereich des nationalen und internationalen Steuer- und Bilanzrechtes Spezialisten vorzuhalten, bietet sich die Gründung von virtuellen Netzwerken an, in denen Spezialwissen für einzelne Projekte über Partner unter der bisherigen Marke angeboten werden kann.

Auch intern steht der Steuerberater vor großen Herausforderungen. Steigende Kosten und der sich durch den demografischen Wandel verschärfende Wettbewerb um junge Talente zwingen zu flexibleren Lösungen. Laut einer Umfrage von Price Waterhouse Coopers² steht die Work-Life-Balance für junge Arbeitnehmer in der Prioritätenhierarchie mittlerweile noch vor der Entlohnung. Der Arbeitsalltag der Zukunft wird sich außerhalb der festen Mauern und Zeiten des Büros abspielen. Der Autor Markus Albers bringt es auf den Punkt: „Wir leben in der Informationsgesellschaft, aber arbeiten oft noch nach den Regeln der Industriegesellschaft“³. Diese Strukturen werden für den modernen Wissensarbeiter immer mehr an Bedeutung verlieren. Um flexibler und schneller auf die sich verändernden Marktgegebenheiten reagieren zu können, ist die räumliche und zeitliche Entkopplung der Arbeit vom Büro von Nöten. Möglich gemacht hat diese Veränderungen erst die Digitalisierung und einfache Verarbeitung von Daten über das Internet.

Passend dazu sieht auch Prof. Dr. Jens Poll die drei Megatrends für die nächsten zehn Jahre in der Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung⁴. Wie der Steuerberater diesen Trends durch eine Virtualisierung seiner Organisation gerecht werden kann ist das Thema dieser Arbeit.

¹ Vgl. Mönninghoff, P. (2007) S.23

² Vgl. o.V. (2000) S. 4

³ Vgl. Albers, M. (2008) S. 66

⁴ Vgl. Poll, J. (2008) S. 26

Zu Beginn der Arbeit sollen die Grundbegriffe definiert, und die verschiedenen Formen virtueller Organisation voneinander abgegrenzt werden. Hierbei steht der intraorganisatorische Ansatz im Vordergrund. Aufbauend darauf werden die Voraussetzungen zur Verwirklichung einer virtuellen Steuerberatungskanzlei auf ihr Vorliegen hin überprüft. Als kritisch hat sich dabei die Digitalisierung der Kommunikation mit der Mandantschaft herausgestellt. Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung soll gezeigt werden, inwiefern der Markt diese Umstellungen akzeptiert und wie der Steuerberater auf dieses Ergebnis reagieren kann.

Anhand eines Beispielmandanten soll dann die praktische Umsetzung der virtuellen Kanzlei sowohl im Kontakt zum Mandanten als auch mit dritten Geschäftspartnern auf ihre Praxistauglichkeit hin untersucht werden.

Im letzten Teil der Arbeit werden die internen Veränderungsprozesse, weg von einer statischen, hin zu einer virtuellen und zeitlich, wie auch räumlich entgrenzten virtuellen Arbeitswelt moderner Wissensarbeiter aufgezeigt.

2. Definition und Einordnung der Begrifflichkeiten

Da es in der Wirtschaftsliteratur und im allgemeinen Verständnis unterschiedliche Vorstellungen gibt was unter einer virtuellen Organisation zu verstehen ist, werden in diesem Kapitel die für die weitere Arbeit wichtigen Begriffe definiert und in das System virtueller Objekte eingeordnet.

2.1. Virtuelle Organisation

Durch die zum Teil inflationäre Verwendung des Begriffs „virtuell“ z.B. bei der virtuellen Hauptstadt oder der virtuellen Bank könnte man leicht von einer Modeerscheinung ausgehen. Im Bereich Management und Organisation ist dieser Begriff jedoch schon im Jahr 1992 durch William H. Davidow und Michael S. Malone etabliert worden⁵.

Der Begriff „virtuell“ stammt dabei eigentlich aus der Computerindustrie und beschreibt den Vorgang, bei dem ein Computer einen beliebig großen Arbeitsspeicher simuliert, indem er Daten auf der Festplatte zwischenspeichert. Diese Arbeitsspeicherkapazität war aber nur „der Wirkung, nicht aber der Sache nach“⁶ vorhanden, weshalb man sie „virtuell“ nannte. Sieht man den Begriff „virtuell“ allerdings vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund, beschreibt er eine neue Form in der sich Unternehmen sowohl intern als auch extern

⁵ Vgl. Davidov, W. / Malone, M. (1992) S. 18

⁶ Vgl. Kemmer, G. / Gillessen, A. (2000) S. 11

organisieren können. Vor diesem Hintergrund ist das begriffliche Antonym der Virtualität weniger in dem Begriff „Realität“ als in der unmittelbaren räumlichen und physischen Präsenz zu sehen⁷. Bei der virtuellen Organisation bleiben die Grenzen und die Struktur einer Organisation für den Betrachter jedoch verborgen. Somit bedeutet Virtualisierung im weitesten Sinne auch die Gesamtlösung aus einer Hand für den Kunden, während es für den Anbieter die Verteilung der Wertschöpfung auf mehrere Abteilungen oder Unternehmen beschreibt.

Der Organisationsbegriff wurde für den Bereich der Betriebswirtschaft von Franz Xaver Bea und Elisabeth Göbel definiert als: „[...]eine Institution, in der eine abgrenzbare Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und in der Ordnung auch von selbst entstehen kann⁸“. Für den Bereich der virtuellen Unternehmen kann das Wort „Personen“ in der Definition auch durch „rechtlich eigenständige Unternehmen“ ersetzt werden.

Die virtuelle Organisation kann vor diesem Hintergrund in einem engeren institutionellen Sinn oder in einem weiteren eher funktionalen Sinne gesehen werden.⁹

2.1.1. Virtuelle Organisation im institutionellen Sinne

Der Begriff der virtuellen Organisation im institutionellen Sinn ist in der Organisationslehre in sehr engen Grenzen definiert. Er beschreibt hauptsächlich das virtuelle Unternehmen. Es handelt sich dabei nicht um ein Unternehmen im eigentlichen Sinne, sondern um eine Kooperationsform zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen, mit komplementären Produkten oder Dienstleistungen. In der Idealvorstellung ist dies ein polyzentrisch¹⁰ angeordnetes Kernunternehmen, welches ein entsprechendes Regelsystem etabliert und somit den Rahmen zur Erreichung gemeinsamer Ziele des virtuellen Unternehmens setzt. Es besitzt fast keine eigenen Mitarbeiter und ist aufgrund des Partnernetzes in der Lage effizient und flexibel zu agieren. Die Aufbau- und Ablauforganisation kann so kurzfristig, entsprechend den spezifischen Anforderungen des Projektes, angepasst werden. Die Zusammenarbeit ist dabei zeitlich auf einzelne Projekte befristet. Dies kommt einer in der Realität nicht anzutreffenden Idealform des interorganisatorischen Ansatzes am Nächsten.

⁷ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S. 15

⁸ Vgl. Bea, F. / Göbel, E. (2006) S.6

⁹ Vgl. Legner, C. / Alt, R. / Österle, H. (2005), S.8-9

¹⁰ mehrere Mittelpunkte besitzend

2.1.2. Virtuelle Organisation im funktionalen Sinne

Die weiter gefasste funktionale Definition von virtuellen Organisationen beschreibt diese als räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse sowie deren Verteilung auf mehrere Organisationen¹¹. Ausgangspunkt kann hierbei auch ein Unternehmen sein, das seine interne Organisationsstruktur in kleinere Einheiten aufspaltet. Virtualisierung bezeichnet in diesem Modell keinen fest definierten Zielzustand, sondern vielmehr eine lose Kopplung in verschiedenen Dimensionen.

Die rein funktionelle Sichtweise beschreibt also den Zusammenschluss von verschiedenen Organisationen oder Personen zu einer temporär verfassten zielorientierten Einheit, die zur Verwirklichung ihrer Ziele intensiv Informations- und Kommunikationstechniken nutzt¹².

Gegenüber der institutionellen Sichtweise können so nicht nur rechtlich eigenständige Unternehmen im Verbund virtuell organisiert sein, sondern auch Konzerne, mittelständische Unternehmen oder Freiberufler, die in ihrer internen Struktur mehrere Standorte oder spezialisierte Abteilungen miteinander verknüpfen wollen¹³. Zudem erlaubt die Unterscheidung der verschiedenen Dimensionen der Virtualisierung mit jeweils mehreren Ausprägungsformen einen beträchtlich größeren Gestaltungsspielraum und soll deswegen auch als Grundlage dieser Arbeit dienen.

2.2. Virtuelle Organisation als inter- und intraorganisatorisches Modell

Bei der genaueren Untersuchung virtueller Organisationsformen muss zwischen der Nutzung des Begriffs als interorganisatorisches (zwischenbetriebliche Kooperation) oder intraorganisatorisches (innerbetriebliche Kooperation) Organisationsmodell unterschieden werden.

¹¹ Vgl. Legner, C. / Alt, R. / Österle, H. (2005), S.9

¹² Vgl. Neuendorf, H. / Oberquelle, H. / Ott, B. / Schlick, C. (2007) S.263

¹³ Vgl. Weigle, J. (2007), S. 31

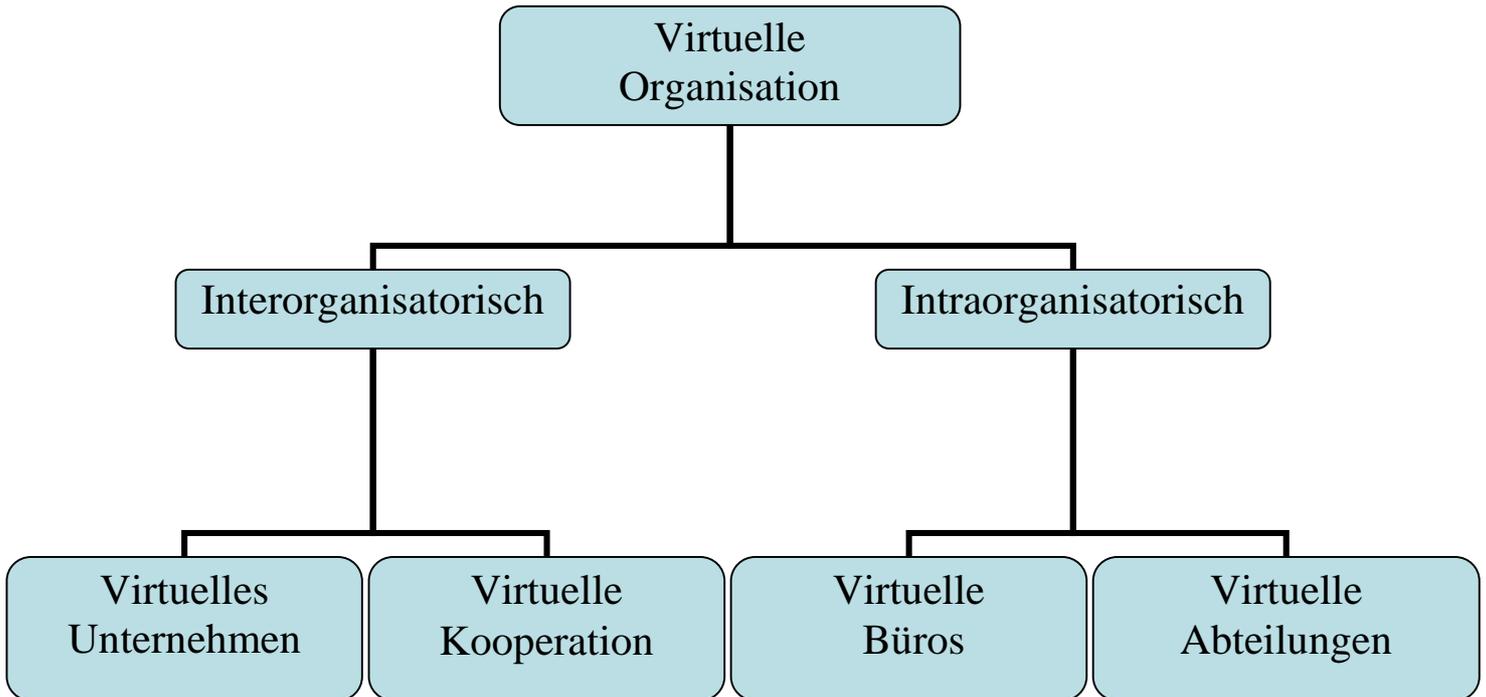


Abb. 1: Die virtuelle Organisation im System virtueller Objekte

2.2.1. Interorganisatorisch

Unternehmen versuchen bereits der steigenden Komplexität der Arbeitsabläufe durch die Reorganisation interner Prozesse, Outsourcing oder der Aufsplittung in flexible, reaktionsschnelle und weitgehend eigenverantwortlich operierende Einheiten zu begegnen. Neben diesen Reformen sind in den letzten Jahren zunehmend Kooperationen mit anderen Unternehmen zur gemeinsamen Zielerreichung in den Vordergrund getreten. Die klassische unternehmensinterne Wertschöpfungskette wird dabei durch ein „Wertschöpfungsnetz“¹⁴ ersetzt.

Diese Zusammenarbeit mehrerer rechtlich eigenständiger Unternehmen¹⁵, versteht die Fachliteratur als den interorganisatorischen Ansatz virtueller Organisationen, also das fast schon klassische, virtuelle Unternehmen. Virtuelle Unternehmen sind dabei im eigentlichen Sinne keine Unternehmen, sondern ein auf Zeit angelegter kooperativer Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, die rechtlich und wirtschaftlich soweit wie möglich voneinander unabhängig bleiben um kurzfristig sich ergebende Marktchancen oder Synergieeffekte zu nutzen¹⁶. Das virtuelle Unternehmen tritt also am Markt als einheitliches Unternehmen auf, ohne dass die kooperierenden Firmen ein gemeinsames Unternehmen gründen, Personal

¹⁴ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S.11

¹⁵ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S.12

¹⁶ Vgl. Bickhoff, N. / Böhmer, C. / Eilenberger, G. / Hansmann, K. / Niggemann, M. / Tjaden, G. (2003) S. 13

einstellen oder einen gemeinsamen Standort aufbauen¹⁷. So zahlreich wie die Autoren sind auch die vertretenen Ansichten zum interorganisatorischen Organisationsprinzip. Das Modell eines virtuellen Unternehmens erfüllt jedoch die folgenden Kriterien:

Es ist ein

- zunächst auf ein Projekt befristetes,
- gemeinsam geleitetes Netzwerk rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Partner (Unternehmen, Einzelpersonen oder Institutionen),
- ausgewählt unter unbegrenztem Wettbewerb.
- um mit einem gemeinsam entwickelten und durchgeführten Projekt
- durch einen gemeinsamen Marktauftritt (unter einem Namen) für den Kunden wahrnehmbar
- Ressourcensynergieeffekte zu erzielen und den Beteiligten neue Marktchancen zu eröffnen.

Diese klassische Definition lässt dabei die zentralen Enabler „Vertrauen unter den Projektpartnern“¹⁸ und „Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie“ unberücksichtigt. Nur Vertrauen macht es möglich die entstehenden Synergieeffekte nicht an den Schnittstellen zwischen den Unternehmen aufzureiben. Dies ist in einer Zeit, in der das Vermögen vieler Unternehmen hauptsächlich immaterieller Natur ist, und in dem Wissen der Mitarbeiter und den Kundenbeziehungen besteht, gerade für Freiberufler ein großer Schritt. Und erst durch den Einsatz modernen IT - Technologie wird es möglich, zeitliche und räumliche Grenzen der Zusammenarbeit zu überwinden¹⁹. Für Steuerberater könnte dieser Ansatz in der Realität so umgesetzt werden, dass ein Berater, der einen Kundenauftrag akquiriert, für dessen Bearbeitung die eigenen Kompetenzen nicht ausreichen, sich einen weiteren Partner aus den Reihen seiner virtuellen Kooperationspartner sucht.

2.2.2. Intraorganisatorisch

Viele Autoren sehen das virtuelle Unternehmen auch als Erklärungsmodell für ein unternehmensinternes Konzept, bei welchem keine neue Unternehmensgründung stattfindet, sondern ein bestehendes Unternehmen durch zeitlich fluktuierende Projektteams, Teleheimarbeit und der Vorgangsbearbeitung mittels zentraler Unternehmensdatenbanken virtualisiert wird.

¹⁷ Vgl. Gora, W. / Bauer, H. (2001) S.13

¹⁸ Vgl. Fladnitzer, M. (2005) S. 25

¹⁹ Vgl. Blecker, T. (1999) S. 34 und S. 46 ff

Das virtuelle Unternehmen aus intrasystemischer Sicht weist dabei folgende konstituierende Merkmale auf²⁰:

- Durch die Modularisierung einzelner Unternehmenseinheiten, die jetzt nicht mehr nach Standorten, sondern nach Aufgabenbereich organisiert sind, gewinnen die einzelnen Einheiten an Autonomie und arbeiten zunehmend selbständig und eigenverantwortlich (z.B. eine Buchhaltungsabteilung über alle Standorte hinweg).
- Das Unternehmen weist eine starke Prozessorientierung auf, d.h. die Verantwortung für die Qualität der zu erbringenden Leistung wird auf die einzelnen Mitarbeiter verlagert (z.B. durch ein Tantiemesystem).
- Das Unternehmen ist sehr stark Kunden- und Lieferantorientiert und kann flexibel auf deren Bedürfnisse eingehen. D.h. Kunden und Lieferanten werden in die Wertschöpfungsprozesse möglichst intensiv eingebunden.

Dies geschieht, indem durch eine prozessorientierte Unternehmensführung und die hohe Flexibilität einer virtuellen Organisation eine Dienstleistung sehr kundenspezifisch und in hoher Qualität angeboten werden kann. Da das Qualitätsempfinden der Kunden oft sehr subjektiv ist, ist der Nutzen eines Gutes für den Kunden am höchsten wenn er seinen persönlichen Präferenzen entspricht. Diese so zu erreichende langfristige Kundenbindung ist eine der größten Herausforderungen einer Steuerberatungskanzlei, stellen Kundenbeziehungen doch das Kapital einer jeden Kanzlei dar.

Die aus intrasystemischer Sicht konstituierenden Merkmale stellen aber auch Anforderungen an verschiedene Elemente eines Unternehmens²¹:

- Durch die Verlagerung von Verantwortung und Kompetenzen zu den einzelnen Mitarbeitern, müssen diese wie auch das Management ein neues Rollenverständnis akzeptieren, welches durch ein verändertes Anforderungsprofil bestimmt wird.
- Aufgrund der zunehmenden Autonomie einzelner Leistungseinheiten im Unternehmensverbund mit einhergehender Diversifizierung von Standorten sowie der stärkeren Einbindung von Kunden und Lieferanten in die Unternehmensprozesse müssen neue Interaktionsmechanismen gestaltet werden (siehe Kapitel 3.2.)
- Die Erfahrung mit bereits bestehenden virtuellen Unternehmen wie z.B. Linux²² zeigt, dass eine von allen Menschen im Unternehmen gemeinsam getragene Idee (oder auch Vision, Philosophie) von Nöten ist um die Verbindung zwischen allen

²⁰ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S.100

²¹ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S.101

²² ein für alle Programmierer freies Betriebssystem als Konkurrenz zu Microsofts Windows

Unternehmenseinheiten, den Mitarbeitern, den Managern und der Unternehmensführung aufrecht zu erhalten.

Häufig entwickeln sich sowohl die inter- als auch die intraorganisatorische Form der Virtualisierung in Unternehmen gleichzeitig und bedingen sich gegenseitig. So stellt die Einführung der verschiedenen Formen der Telearbeit innerhalb eines Unternehmens sogar einen Schritt zur Virtualisierung im interorganisatorischen Sinne dar²³. Die weitestgehende Form der Telearbeit, nämlich eine solche in Telearbeits- und Service-Centern, ist eine Keimzelle virtueller Unternehmen²⁴.

2.3. Der Weg der Virtualisierung

Die Erfahrungen mit bereits virtuellen Unternehmen zeigen, dass der Weg von einem klassischen Unternehmen hin zu einer inter- wie auch intraorganisatorisch virtuell organisierten Unternehmung stets mehrere Phasen durchlaufen muss. Diese Prozesse, weg von der Aufbau-, hin zur Prozessorganisation, benötigen Zeit. Intern müssen die im Unternehmen arbeitenden Menschen langsam an ein neues Rollenverständnis herangeführt werden und extern stellt die Generierung von Vertrauen – als Basis der Zusammenarbeit - zu den Kooperationspartnern einen langen Prozess dar.

Entwicklungs- und Produktionsstufen innerhalb der Wertschöpfungskette werden von verschiedenen, selbstständigen Leistungseinheiten organisiert. Zugleich wachsen die Abhängigkeiten zwischen diesen Stufen und somit zwischen den Einheiten. Erfolg und Misserfolg hängt daher zunehmend von der Gestaltung dieser interorganisationalen Beziehungen ab. Es findet eine Verschiebung des strategischen Gewichts von der Organisation interner Abläufe hin zur Organisation der externen Beziehungen statt. Als Ausgangspunkt für die Reorganisation der Unternehmenseinheiten, müssen diese den Markt und den Konkurrenzbedingungen unterworfen werden²⁵. So soll der steigenden Komplexität kundenspezifischer Produktgestaltung entgegengetreten werden. Diese Ansicht zeigt sich in den nachstehenden Merkmalen:

- Ausgliederung und Zusammenführung von Teilprozessen zu neuen organisatorischen Einheiten (z.B. betriebliche Funktionen oder Abteilungen)
- Verringerung von Fertigungs- und Entwicklungstiefe
- Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen

²³ Vgl. Mambrey, P. / Pipek, V. / Rohde, M. (2003) S. 32

²⁴ Vgl. Mambrey, P. / Pipek, V. / Rohde, M. (2003) S. 33

²⁵ Vgl. Borchard, A. (2006) S. 195

- Stärkung der autonomen Selbststeuerung von einzelnen Fertigungs- und Verwaltungseinheiten

Hybride Organisationen versuchen die zwei festgestellten Gruppen von Zielsetzungen der Prozessorganisationskonzepte zu integrieren²⁶: zum Einen die Standardisierung bzw. Effizienzverbesserung zur Reduktion der Kosten und der Fehlerquote, zum Anderen die Erhöhung der Flexibilität zur Befriedigung immer neuer und wenig voraussagbarer Kundenbedürfnisse. Letzteres kann unter anderem durch eine breitere Angebotspalette – ein Kunde erwartet z.B. eine größere Angebotsvielfalt zum gleichen Preis – und den Ausbau von Netzwerkkoooperationen geschehen.

3. Voraussetzungen für das Einrichten einer virtuellen Kanzlei

Um das Modell einer virtuellen Organisation in die Realität umzusetzen müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein. Dies gilt in besonderem Maße für Steuerberater. In diesem Kapitel sollen die Hürden erörtert werden, die eine Steuerberatungskanzlei auf dem Weg zu einer virtualisierten Organisationsform nehmen muss.

3.1. Rechtliche Zulässigkeit

Die virtuelle Organisation im Allgemeinen und die virtuelle Steuerberatungskanzlei im Besonderen sehen sich einigen rechtlichen Hürden gegenüber. Diese treten vor allem auf, wenn mehrere rechtlich eigenständige Unternehmen unter einer gemeinsamen Marke auftreten. So sind vor einer Kooperation die folgenden rechtlichen Fragen zu klären²⁷:

- Sind der Schutz des geistigen Eigentums sowie alle Fragen zum Thema Datenschutz, Copyright Klauseln, Urheber-, Verwertungs- und Patentrechten geklärt?
- Sind alle haftungsrechtlichen Fragen wie z.B. Gewährleistungs- oder Garantieansprüche geklärt? Wer haftet für Beratungsfehler?
- Ist der Status von Arbeitnehmern und Arbeitgeber, als Anknüpfungspunkt für das Arbeits- und Sozialrecht, geklärt?
- Sind Fragen der Schriftform, der Anwendbarkeit des nationalen Rechts oder der Steuerpolitik geklärt, um den reibungslosen Fluss von Informationen zwischen den Unternehmen aber auch über Landesgrenzen hinweg zu garantieren?

²⁶ Vgl. Weigle, J (2007) S. 49

²⁷ Vgl. Jansen, B. / Simon, J. (2008) S.26

- Entstehen kartellrechtliche Probleme durch die Kooperation mehrerer Unternehmen?

Dabei ist zu beachten, dass alle juristischen Instrumente zur Organisation der Beziehung innerhalb einer virtuellen Organisation zumeist zeitlich träge sind und so die gewünschte Flexibilität virtueller Unternehmen verhindern können. Auch wegen dieser Problematik findet man virtuelle Unternehmen bis jetzt hauptsächlich als intraorganisatorische Organisationsform.

Rechtliche Fallstricke werden in dieser Arbeit nur weiter problematisiert, wenn sie explizit für die virtuelle Steuerberatungskanzlei zutreffen.

3.1.1. Relevanz der Berufsordnung

Wie alle Freiberufler muss sich auch der Steuerberater an besondere berufsrechtliche Vorschriften halten. Diese sind im Steuerberatungsgesetz festgeschrieben, welches Anwendung bei der Hilfeleistung in Steuersachen findet. Mit dieser Maßnahme soll eine gleich bleibend hohe Qualität der Steuerberatung in Deutschland sichergestellt werden. So sind z.B. in §52 BOSTB i.V.m § 56 Abs. 1 S. 2 und 3 sowie Abs. 2 StBerG die Personen genannt, mit denen sich ein Steuerberater zusammenschließen darf. Es handelt sich dabei vor allem um andere Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder im Ausland sitzende Personen mit vergleichbaren Tätigkeiten²⁸. Nach § 56 Abs. 5 StBerG dürfen Steuerberater mit Angehörigen freier Berufe Kooperation eingehen, wenn sichergestellt ist, dass alle Berufspflichten eingehalten werden. Damit steht einer virtuellen Kooperation mehrerer Steuerberater aus rechtlicher Sicht generell nichts im Wege. Von besonderem Interesse sind, vor dem Hintergrund der Berufsordnung für die Steuerberatenden Berufe, auch die folgenden drei Teilaspekte.

3.1.2. Werberecht

Heutzutage ist es für jeden Unternehmer selbstverständlich sich im Internet zu präsentieren. Dies gilt vor allem auch für virtuelle Unternehmen und Netzwerke. Auch der Steuerberater ist wie jeder andere Unternehmer zu Marketingzwecken auf einen Internetauftritt angewiesen²⁹. Jedoch muss er den besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen des Steuerberatungsgesetzes Rechnung tragen. Der Auftritt eines Steuerberaters im Internet wird als Werbung gesehen³⁰, so dass sich die Frage nach der berufsrechtlichen Zulässigkeit stellt. Jahrzehntlang war es

²⁸ Vgl. Riedel, D. (2006) S. 4

²⁹ Vgl. Mönninghoff, P. (2007) S.23

³⁰ Vgl. Kröger, D. / Kellersmann, D. (2001) S. 48

Steuerberatern und Rechtsanwälten verboten für ihren eigenen Betrieb zu werben. Dieses grundsätzliche Verbot wurde jedoch im Jahr 1994 aufgehoben. Der §8 StBerG wurde durch den §57a ergänzt, der Werbung erlaubt, „[...] soweit sie über die berufliche Tätigkeit in Form und Inhalt sachlich unterrichtet und nicht auf die Erteilung eines Auftrags im Einzelfall gerichtet ist.“³¹ Wie das Bundesverfassungsgericht in seiner Gesetzesbegründung feststellte unterliegt die Bewertung, was als übliche, angemessene oder übertriebene Präsentation zu werten ist, stets zeitbedingten Veränderungen.

3.1.3. Datensicherheit

Da es bei einer virtuellen Kanzlei lebensnotwendig ist den Datenverkehr zwischen Kanzlei und Mandant zu digitalisieren, spielt das Thema Datensicherheit eine große Rolle. Die Verschwiegenheit ist im §57 Abs. 1 StBerG geregelt und eine der wichtigsten Pflichten des Steuerberaters und die Grundlage des Vertrauensverhältnisses zu seinen Mandanten. Ein Verlust von sensiblen Daten kann deshalb als worst case Szenario einer virtuellen Steuerberatungskanzlei gesehen werden und hat auch erhebliche rechtliche Folgen für den Steuerberater. Neben einem vorsätzlichen Verstoß ist aber auch die fahrlässige Verletzung der Verschwiegenheitspflicht zu vermeiden. Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn der Steuerberater nicht dafür Sorge trägt, dass unbefugte Dritte die ihm anvertrauten Unterlagen nicht einsehen können³². So ist z.B. das Versenden von vertraulichen Informationen in einer nicht geschützten E-Mail durch den Steuerberater im Bereich zwischen grober Fahrlässigkeit und bedingt vorsätzlichem Handeln anzusehen³³, was als unbefugte Offenbarung fremder Geheimnisse nach § 203 Abs. 1 Nr. 3 StGB angesehen werden kann. Ferner sollte der Steuerberater aufgrund seiner Pflicht zur gewissenhaften Berufsausübung Maßnahmen ergreifen, um Manipulationen und unbefugte Zugriffe auf Daten zu vermeiden. Dies kann mit spezieller Software und gut geschulten Mitarbeitern erreicht werden.

3.1.4. Berufliche Niederlassung

Der Steuerberater ist nach § 34 Abs. 1 S. 3 StBerG verpflichtet, innerhalb von sechs Monaten nach der Bestellung zum Steuerberater eine berufliche Niederlassung zu begründen. Dies soll laut Rechtsprechung unter anderem durch die Einrichtung einer räumlichen Organisationseinheit³⁴, die Anknüpfungspunkt für seine Kammermitgliedschaft ist (§ 73 Abs. 1, S. 1

³¹ Vgl. § 57a StBerG

³² Vgl. Gehre, H. / Borstel, R. (2005) S. 222

³³ Vgl. Wollschläger, H. (2001) S. 38

³⁴ Vgl. OLG Celle vom 17.06.1991 - StO 2/90

StBerG), geschehen. Ebenso muss nach §50 Abs. 1, S.2. StBerG mindestens ein Steuerberater, der gleichzeitig Gesellschafter ist seine berufliche Niederlassung am Sitz der Gesellschaft oder in dessen Nahbereich haben. Eine ausschließlich virtuelle Kanzlei ist demnach nach der Rechtsprechung bislang nicht gestattet. Im Steuerberatungsgesetz selbst wird der Begriff Beratungsstelle, an den die berufliche Niederlassung anknüpft, jedoch nicht definiert. Deshalb ist fraglich, ob eine ausschließlich virtuelle Kanzlei, ungeachtet der dann entstehenden Kammerzugehörigkeitsproblematik, nach dem Gesetz in Zukunft jemals möglich sein wird. Ob diese extreme Form der virtuellen Organisation, die sich zum Beispiel im Bereich der Softwareentwicklung bereits bewährt hat, für eine Steuerberatungskanzlei erstrebenswert ist bleibt auf jedem Fall fraglich. Mit einer empirischen Untersuchung soll in Kapitel 3.3. geklärt werden ob Mandanten überhaupt zu diesem Schritt bereit wären.

3.2. Technische Umsetzbarkeit

Neben der rechtlichen Durchsetzbarkeit spielt aber auch die technische Umsetzbarkeit auf dem Weg zur virtuellen Kanzlei eine entscheidende Rolle. Erst durch das Aufkommen der computergestützten Datenverarbeitung und der rasanten technischen Entwicklung des Internet in den letzten Jahren, konnte eine virtuelle Organisationsform überhaupt entstehen³⁵. Der wichtigste Baustein in dieser Struktur ist das Internet. Auf Basis dieser preisgünstigen und mittlerweile überall auch drahtlos verfügbaren Verbindung können Mitarbeiter ständig mit ihrer Firma in Kontakt bleiben. Dieses Kapitel soll einen Überblick liefern über die Möglichkeiten die bereits bestehen und die Chancen die sich für virtuelle Unternehmen in der Zukunft ergeben werden.

3.2.1. Stand der Technik

Der Abschnitt Stand der Technik soll sich mit Technologien befassen, die bereits jetzt großflächig in Unternehmen zum Einsatz kommen und die die Formen der Virtualisierung und mobiler Arbeit in Unternehmen wie wir sie kennen erst möglich gemacht hat.

3.2.1.1. Mobiles Internet / Smartphones

Als im Jahr 2000 die ersten UMTS Lizenzen für umgerechnet über 50 Mrd €³⁶ verkauft wurden, konnten sich wahrscheinlich nur einige Wenige vorstellen, wie diese Technik unsere Art zu kommunizieren verändern würde. Eine schnelle Internetverbindung über das Mobilfunknetz zu mittlerweile erschwinglichen Preisen führte zu einer immer weiteren

³⁵ Vgl. Vgl. Legner, C. / Alt, R. / Österle, H. (2005), S.7

³⁶ Vgl. Bundesnetzagentur (2000)

Verbreitung von Smartphones wie dem Iphone von Apple oder dem Blackberry. In Amerika sind mobile Internetdienste bereits so verbreitet, dass die E-Mail von Smartphone zu Smartphone bereits anfängt die SMS zu verdrängen. Bereits Ende 2007 besaßen mehr als zehn Millionen Deutsche ein UMTS-fähiges Gerät³⁷, Tendenz stark steigend. Besonders gefragt ist der Netzzugang bei Business-Kunden, die E-Mails, Termine und Kontakte wie im Büro nutzen wollen³⁸. Durch mobiles Internet ist es nun möglich, mit dem Laptop oder dem Smartphone, stets eine Anbindung an das Unternehmensnetz zu haben. Durch diese Vernetzung mit dem Kanzleiserver wird erstmals wirklich mobiles Arbeiten möglich. Daten müssen nicht mehr lokal auf dem Laptop gespeichert werden und Dokumente können auch mobil bearbeitet und anderen Mitarbeitern sofort über den zentralen Server zur Weiterbearbeitung bereitgestellt werden. UMTS bietet somit die Grundlage für die mobile Anwendung aller anderen Programme.

3.2.1.2. Dateimanagementsysteme

Grundvoraussetzung für die Virtualisierung eines Unternehmens ist es, allen Mitarbeitern den Zugang zu Informationen von jedem Ort aus möglich zu machen. Dafür werden Dateien, egal welchen Dateityps, nicht mehr lokal auf der Festplatte des Benutzers gespeichert, sondern im zentralen Datei-Management-System kurz DMS. Angeboten werden solche Lösungen von IT Dienstleistungen wie der Datev (DMS) oder Microsoft (Office SharePoint Server).

Ein Dokumenten-Management-System gestattet es, alle anfallenden Informationen und Dokumente zu archivieren, zu verwalten und schnell recherchierbar zu machen. Neben sämtlichen elektronischen Informationsträgern wie E-Mails, MS-Office-Dokumenten, PDF- oder ZIP-Dateien können mittels einscannen auch papiergebundene Dokumente wie Steuerbescheide oder Verträge schnell und einfach in das Archiv integriert werden. Dies kann zentral über das Sekretariat geschehen das dann den Telearbeiter informiert. Der kann die Bescheide umgehend bearbeiten, ohne dass diese ihn in Papierform vorliegen müssen. Alle relevanten Datensätze werden somit in einer elektronischen Kundenakte gespeichert.

Durch integrierte Workflow-Optionen können die bisher papiergebundenen Prozesse im Postein- und -ausgang sowie in der laufenden Bearbeitung optimiert werden was wiederum die Durchlaufzeiten reduziert. Die digitale Archivierung aller Arten von Informationen und Dokumenten in einem einzigen System verkürzt die Suchzeiten nachhaltig, optimiert die Auskunftsbereitschaft gegenüber dem Mandanten und steigert gleichzeitig die Qualität in der

³⁷ Vgl. Albers, M. (2008) S. 210

³⁸ Vgl. Koenen, J. (2008), S. 15

laufenden Bearbeitung und Endablage. Somit können Daten schnell mehreren Personen an verschiedenen Orten zugänglich gemacht werden.

3.2.1.3. Intranet

Während das Internet hauptsächlich als Verbindung zwischen Kanzlei und Kunde dient, soll das Intranet den Kontakt zwischen der Kanzlei und den Mitarbeitern erleichtern. Dies ermöglicht allen Beteiligten mobil von unterwegs oder von zuhause ohne Büroanbindung arbeiten zu können, indem sie über das Intranet Zugriff auf unternehmenseigene Daten und Dokumente aus dem Datei-Management-System erhalten³⁹. So hat der Steuerberater z.B. bei einem Mandantentermin vor Ort jederzeit Zugriff auf die aktuellen Zahlen aus der Buchhaltung oder eine Power Point Präsentation. Das Intranet eignet sich auch um Kooperationspartner in die Prozesse einzubinden. So kann z.B. einem Rechtsanwalt im Verbund der Zugriff auf Daten des Steuerberaters (natürlich nur innerhalb vorher definierten Grenzen) erleichtert werden. Typische Inhalte für ein Intranet sind betriebsinterne und öffentlich zugängliche Informationen wie Regeln, Absprachen, Verfahrens- und Arbeitsablaufanweisungen, Dokumente und Formulare. Der Zugriff der Mitarbeiter erfolgt häufig über ein Intranetportal. Die Vorteile sind⁴⁰:

- Innerbetriebliche Informationsströme sind schneller.
- Arbeit wird vereinfacht weil alle Mitarbeiter Orts unabhängig auf die gemeinsame Datenbank zugreifen können und nicht nach Listen oder Karteien suchen müssen.
- Vorgänge können automatisiert werden.

3.2.2. Ausblick

Dieser Abschnitt soll einen Überblick über Technologien geben, die bereits in manchen Unternehmen eingesetzt werden, sich aber noch nicht überall durchgesetzt haben, oder die noch in der Entwicklungsphase sind, aber für virtuelle Unternehmen in der Zukunft eine Rolle spielen werden.

3.2.2.1. Cloud Computing

Virtualisierung ist auch in der Informatik längst ein Schlüsselthema. Es beschreibt in diesem Bereich Methoden, die es erlauben, die Ressourcen eines Computers (insbesondere im Server-Bereich) zusammenzufassen oder aufzuteilen. Gerade in schlechten Wirtschaftslagen steigt

³⁹ Vgl. Fleisch, E. (2001) S.110

⁴⁰ Vgl. Fleisch, E. (2001) S.114

der Druck auf die IT-Budgets – eine Lösung ist das Cloud Computing. Es handelt sich dabei nicht um eine bestimmte Technologie, eine bestimmte Anwendung oder Software, sondern um ein Konzept, das Betrieb, Bereitstellung, Support, Management, Sourcing, Architektur und Verwendung von IT grundsätzlich verändern wird⁴¹.

Der Ansatz von Cloud Computing ist folgender: Software-Applikationen und die dazu erforderliche Hardware betreiben Anwender nicht mehr selbst. Das Paket wird als Service über einen Anbieter wie T-Systems oder die Datev bezogen. Anwendungen und Daten befinden sich nicht mehr auf dem lokalen Rechner, sondern – bildlich gesprochen – in einer Wolke (Cloud) über eine Anzahl von Systemen verteilt. Der Zugriff auf diese entfernten Systeme erfolgt über ein Netzwerk, heute in der Regel über das Internet⁴². Der Zugang erfolgt über einen Webbrowser.

Cloud Computing bietet eine Chance für kleinere Kanzleien Technologien zu nutzen, die ihnen auf Grund der Komplexität und hoher Kosten für Soft- und Hardware sonst nicht zugänglich gewesen wären. Die Anschaffungskosten für Hardware wie Server oder schnelle Computer am Arbeitsplatz fallen komplett weg.

T-Systems bietet bereits ein System mit dem Namen „My Access Key“ an, das es möglich macht über einen USB-Stick auf jedem Computer der über einen Internetzugang verfügt die gewohnte Arbeitsumgebung des eigenen Desktops aufzurufen – unabhängig von Zeit, Ort und Device⁴³. Nach Entfernen des USB-Sticks sollen keinerlei Spuren auf dem Rechner zurückbleiben. Somit eignet er sich hervorragend zum Einsatz beim Mandanten, auf dem privaten Rechner zuhause oder sogar im Internet Cafe. Die Sicherheit wird dabei vom Anbieter durch eine Kombination von Passwort, Smart-Card und Stimmenerkennungssoftware garantiert. Da alle Rechenleistungen und Programme auf den Servern des Anbieters liegen stellt das System keine hohen Anforderungen an den Computer. So genannte „Thin-Clients“ also Computer mit niedriger Rechenleistung oder alte Modelle reichen aus. Es ist nicht mehr nötig ständig neue Computer zu kaufen und Betriebssysteme wie Windows auf jedem Rechner lokal zu installieren und zu warten⁴⁴. Computer können so doppelt so lange eingesetzt werden und die Kanzlei kann die private Infrastruktur des Mitarbeiters mitnutzen, was Kosten spart. Der Arbeitgeber könnte sich z.B. an den Kosten für einen privaten Laptop beteiligen oder die private Benutzung des Firmen-Laptops als Bonus erlauben und der Telearbeiter braucht dafür keine zwei Rechner mehr.

⁴¹ Vgl. Schmidt, H. (2008)

⁴² Vgl. Schmidt, H. (2008)

⁴³ Vgl. Becker, R. (2008) S. 15

⁴⁴ Vgl. Kannegeßer, U. (2009)

Da die Server bei Dienstleistern bereitgestellt und gewartet werden, fallen für die Kanzleien nur Kosten für die Benutzung an. Es findet also außerdem eine Variabilisierung von Fixkosten statt.

3.2.2.2. Semantische Systeme

Derzeit ist das Web 2.0 in aller Munde. Doch noch stehen uns enorme Veränderungen bevor. Heutzutage ist die Rechenleistung eines 1.000 US-Dollar Computers vergleichbar mit dem Gehirn einer Stubenfliege.⁴⁵ Doch die Entwicklung der Rechenleistung von Computern schreitet weiter mit exponentiellem Wachstum voran. In den nächsten Jahren werden Computer in der Lage sein in den Bereich der echten künstlichen Intelligenz vorzudringen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung sind Semantische Systeme. Sie sollen es Computern ermöglichen, den Inhalt einer Anfrage des Benutzers auf der Ebene ihrer Bedeutung zu erfassen wie dies ein Mensch könnte. Bisher sind Datenbanken meistens nur in der Lage nach übereinstimmenden Suchwörtern in einer Fülle von Dokumenten zu suchen. So kann zum Beispiel der Wechsel nur eines Wortes die Bedeutung einer Frage komplett verändern:

- Wann starb Martin Luther King?
- Wie starb Martin Luther King?

Eine rein an Stichworten orientierte Suchmaschine würde für beide Anfragen nahezu die gleichen Fundstellen liefern. Als natürliche Frage verstanden, erzielen die Anfragen jedoch deutlich unterschiedliche Antworten. Eine erfolgreiche semantische Suchmaschine erfasst diesen Unterschied und ist in der Lage, als Antwort auf die erste Frage ein Dokument zu liefern, das das Sterbedatum enthält. Im zweiten Fall sollte die Antwort das Attentat in den Vordergrund stellen⁴⁶. Diese Sachverhalte lassen sich auf komplexe Steuerproblematiken anwenden wie auch auf einfache Anwenderprobleme, die ein Telearbeiter so selbstständig lösen kann.

Anwendungsgebiete gibt es aber nicht nur für die Informationssuche, sondern auch für das Wissensmanagement sowie die Integration von Daten. Semantische Technologien bieten Firmen ein Framework, um verschiedene Datenquellen mit unterschiedlichen Formaten wie z.B. E-Mails mit Kontaktdaten und Terminen zusammenzuführen⁴⁷. Diese Enterprise Ontology genannte Technologie unterstützen die hierfür nötige Informationsintegration, indem

⁴⁵ Vgl. Thomsen, L. (2008) S. 14

⁴⁶ Hitzler, P. / Kröttsch, M. / Rudolph, S. / Sure, Y. (2008) S. 25

⁴⁷ Vgl. Hitzler, P. / Kröttsch, M. / Rudolph, S. / Sure, Y. (2008) S. 31

sie mit Hilfe von Elementen wie Klassen, Relationen, Attributen, Instanzen und Regeln die Bedeutungen und Beziehungen von Daten und Informationen beschreiben.

Bei semantischen Anwendungen werden alle Informationen so weit wie möglich in einem einheitlichen Datenformat verfügbar gemacht. Aufgrund der Verwendung von Ontologien, welche zusätzlich bereitgestellt werden, kann der Rechner dann Schlüsse daraus ableiten, wie die Daten zu behandeln sind und wie diese mit anderen Daten verknüpft werden können. Die Vernetzung mehrerer Ontologien ist noch mit viel Aufwand verbunden. Doch in Zukunft wird es auch möglich sein digitale Bilder sowie Video- und Audio- Dateien mit Annotationen zu versehen. Solche Annotationen sind notwendig, um unstrukturierte Informationen mit Metadaten zu versehen, die dann von den semantischen Lösungen verarbeitet werden können⁴⁸.

Gegenüber herkömmlichen Integrationslösungen haben semantische Systeme einen entscheidenden Vorteil: „Das semantische Netz zeigt dem Nutzer, wie Informationen zusammenhängen. Es übersetzt Daten in Inhalte“⁴⁹ weiß der Ontoprise Mitgründer und geschäftsführende Gesellschafter Hans-Peter Schnurr. Ontologien stellen quasi eine Verständigung zwischen Maschine und Mensch her, ohne dass Letzterer eine sonst dafür notwendige Programmiersprache beherrschen muss. Somit kann auch ein Fachanwender ohne technische Kenntnisse Informationen miteinander verknüpfen und Analysen durchführen. Ontologien dienen dabei als Mittel der Strukturierung und zum Datenaustausch, um bereits bestehende Wissensbestände zusammenzufügen. Doch Ontologien können mehr als das: mit Hilfe von Inferenzen sind Ontologien in der Lage weiteres Wissen zu akquirieren, das dadurch an Umfang und Struktur zunimmt⁵⁰. In diesem Prozess wird Wissen durch einen automatisierten Prozess erzeugt, während Ontologien sonst durch Input seitens menschlicher Experten Wissen hinzugewinnen. Dieser Prozess wird „Ontology learning“ genannt. Bei der Verknüpfung der Informationen können so neue Zusammenhänge entdeckt werden, die zuvor nicht erkennbar waren.

Ziel von Semantischen Systemen ist es, die Bedeutung von Informationen für Computer verwertbar zu machen. Die Informationen sollen von Maschinen interpretiert und automatisch maschinell weiterverarbeitet werden können. Solche Technologien rechnen sich vor allem für Unternehmen mit komplexen Daten, komplexen Produkten oder komplexen Prozessen wie eine Steuerberatungskanzlei.

⁴⁸ Vgl. Staab, S. / Studer, R. (2004) S. 27

⁴⁹ Vgl. www.computerzeitung.de

⁵⁰ Vgl. Staab, S. / Studer, R. (2004) S. 45

Den Unterschied zwischen der Dateioorganisation heute und der mit semantischen Systemen ist in etwa so groß, wie der zwischen einem Kollegen der alle Informationen hat die man braucht, diese aber verstreut in seinem Büro herumliegen hat während er im Urlaub ist, und einem Kollegen der alles auswendig weiß, nie Feierabend macht und uns versteht wenn wir ihm eine Frage stellen wollen.

Aufbauend auf den in Kapitel 3.2.1.2. beschriebenen Datei-Management-Systemen wird es diese Technologie Telearbeitern in Zukunft erleichtern komplexe Problemstellungen, sei es fachlicher oder IT- verursachter Art, selbstständig zu lösen.

3.2.2.3. Unified Communication

Kommunikation der Zukunft bedeutet: Mitarbeiter sind unabhängig von Ort und Kommunikationsmedium. Die Lösung: Unified Communications (UC). UC soll es den Mitarbeitern ermöglichen auf allen Kanälen – Daten, Sprache und Video – kommunizieren zu können⁵¹ - und das alles über nur eine integrierte Benutzeroberfläche. Innerhalb dieser persönlichen Arbeitsoberfläche erscheinen alle eingehenden Nachrichten wie Telefonate, SMS, Voice- und E-Mail, Instant-Message-Nachrichten oder Micro-Blogging News ähnlich Twitter⁵². Der Mitarbeiter kann sie direkt beantworten, bearbeiten oder an einen Kollegen weiterleiten. Über Statusinformationen kann er seinen Kollegen anzeigen über welches Medium er gerade kommunizieren kann oder möchte. So kann der Mitarbeiter z.B. eine Abwesenheitsnotiz für die interne Chatfunktion über Instant-Messaging einrichten oder alle Anrufe, die nicht einer bestimmten Prioritätsgruppe zugeordnet sind, weiterleiten lassen. Die Anlagen unterstützen auch Präsenzinformationen der Geräte⁵³. Sie weisen aus über welches Gerät der Mitarbeiter gerade erreichbar ist. Wechselt der Mitarbeiter z.B. das Endgerät von seinem Heimarbeitsplatz auf sein Smartphone, weil er mit dem Auto zum Mandanten fahren möchte, erkennt das Gerät das Auto über die Freisprecheinrichtung und lässt nur noch den Kommunikationskanal „Telefonieren“ zu.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen⁵⁴ für die Unternehmen besteht laut der International Data Corporation (kurz IDC) darin, dass:

- die Zusammenarbeit mit den Kollegen verbessert wird,
- die Reaktionsgeschwindigkeit auf interne wie externe Anfragen deutlich steigt,

⁵¹ Vgl. E-commerce Magazin (2008) S. 20

⁵² Benutzer können kurze Textnachrichten von Maximal 140 Zeichen an andere Benutzer senden. Das soziale Netzwerk beruht darauf, dass man die Nachrichten anderer Benutzer (z.B. Kollegen) abonniert um so über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben.

⁵³ Vgl. Rügge, I. (2007) S. 52

⁵⁴ Vgl. E-commerce Magazin (2008) S. 21

- die Mitarbeiter nicht mehr durch die Datenflut auf unterschiedlichen Kanälen überfordert sind,
- sämtliche Kontaktdaten über das Adressverzeichnis Ad hoc zur Verfügung stehen,
- und die Produktivität der Mitarbeiter erhöht wird.

Die Produktivität der Mitarbeiter steigt durch UC unter anderem auch, weil es dem Telearbeiter möglich ist ungestörter als im Büro zu arbeiten und trotzdem bei Bedarf die vollen Möglichkeiten der verschiedenen Medien zu nutzen. Instant-Message-Nachrichten sind dabei am besten geeignet das informelle Gespräch zwischen Mitarbeitern an der Kaffeemaschine zu ersetzen. Über Micro-Blogging-Dienste lassen sich Statusinformationen und die Gemütslage der Mitarbeiter transportieren, über E-Mail am besten große Dateien versenden und durch Videokonferenzen können viele Geschäftsreisen vermieden werden. Laut einer Studie von Tandberg⁵⁵ räumen Mitarbeiter deutscher Unternehmen ein, dass so 31% ihrer Geschäftsreisen ersetzt werden können.

Neben den bereits genannten Kommunikationsformen wird UC in Zukunft auch Software zur Kollaboration zwischen einzelnen Mitarbeitern unterstützen.

3.2.2.4. Kollaborationssoftware

Als Kollaborationssoftware bezeichnet man eine Software zur Unterstützung der Zusammenarbeit in einer Gruppe über zeitliche und/oder räumliche Distanz hinweg. Diese Form der computergestützten Gruppenarbeit ermöglicht die gleichzeitige Bearbeitung von Dokumenten („Shared Whiteboards“). Damit können virtuelle Projektgruppen aus den für ein Projekt am besten geeigneten Mitarbeitern verschiedener Standorte und externen Experten zusammengestellt werden, um z.B. gemeinsam an einer internen Prozessoptimierung zu arbeiten, ohne dass dies zu erhöhtem Reiseaufwand führt.

Prominente Beispiele für Groupware sind auch Wikis und Workflow-Management-Systeme⁵⁶ (zur Terminplanung). Ein Wiki ist ein Hypertextsystem, dessen Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch geändert werden können. Der bekannteste Vertreter dieser Form des globalen Wissensmanagements ist die Online-Plattform Wikipedia.

Wie bei Hypertexten üblich, sind zur Vernetzung von verschiedenen Informationen die einzelnen Seiten eines Wikis durch Querverweise (Hyperlinks) miteinander verbunden. In der Wirtschaft dienen Wikis häufig zum Wissensmanagement mit den Zielen, erhöhte

⁵⁵ Vgl. e-commerce Magazin (2008) S. 21

⁵⁶ Vgl. Rettig, D. (2008) S. 128

Transparenz des vorhandenen Wissens herzustellen, Prozesse zu optimieren und Fehler zu vermeiden. In einer Steuerberatungskanzlei können so z.B. Vorlagen für die Jahresabschlusserstellung von Mitarbeitern an jedem Standort für alle anderen sichtbar geändert und aktualisiert werden.

3.3. Digitalisierung der Kommunikation mit dem Mandanten

Die letzte wichtige Voraussetzung für ein virtuelles Unternehmen ist die Digitalisierung des Informationsflusses. Virtuelle Organisationsformen sind erst mit dem aufkommen der EDV-Technik möglich und wirtschaftlich geworden. Um diese Möglichkeiten wie im vorherigen Kapitel beschrieben nutzen zu können, muss jedoch vor allem gewährleistet sein, dass die Mandanten bereit sind ihren Datenverkehr und ihre Kommunikation zu digitalisieren, so dass eine Verarbeitung der Informationen Ortunabhängig möglich ist. Zur Klärung der Frage in welchem Maße die Mandanten einer mittelständischen Steuerberatungskanzlei bereit sind dies zu tun, liegt dieser Bachelorarbeit eine empirische Studie zugrunde.

3.3.1. Gang der empirischen Untersuchung

Um auswertbares Datenmaterial zu erhalten wurde den Mandanten der R.T.S. Steuerberatungskanzleien an den Standorten Stuttgart, Metzingen, Backnang, Pleidelsheim, Fellbach und Winnenden per E-Mail ein einheitlicher Fragenkatalog zugesandt (dieser liegt als Anhang bei). Dabei ergab sich ein Rücklauf von 40 auswertbaren Fragebögen. Anhand dieser Antworten soll herausgefunden werden, wie groß die Bereitschaft der Mandanten ist den Datenverkehr zu ihrer Kanzlei in verschiedenen Bereichen zu digitalisieren.

Vorausgesetzt wurde dabei, dass die jeweilige Dienstleistung zum gleichen Preis wie vor der Umstellung angeboten wird, und dass etwaige Technische Einrichtungen wie neue Software oder das Einrichten von Faxgeräten und Scannern durch die Kanzlei oder einen von ihr beauftragten Partner ohne weitere Kosten statt findet.

Die Befragten verteilen sich zu den folgenden Prozentsätzen auf die Branchen Dienstleistung, Land- und Forstwirtschaft und den Produktionssektor. Es nahmen keine Privatpersonen an der Befragung teil.

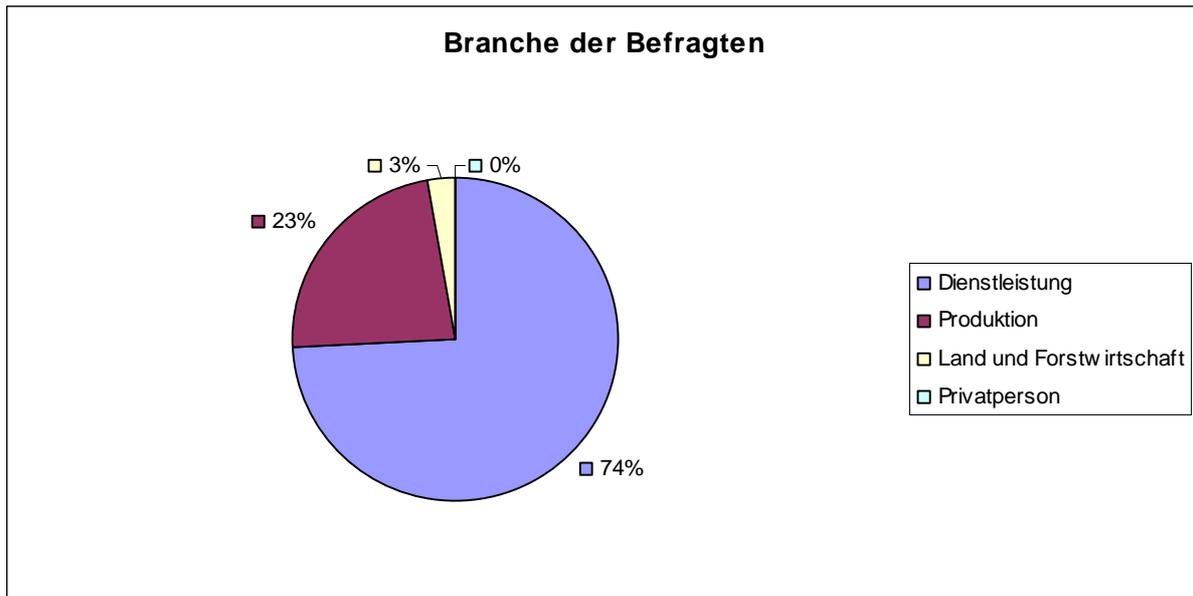


Abb. 2: Branche der Befragten

Die Einteilung in Größenkategorien wurde an die für den Steuerberater interessante Größe des Umsatzes der Unternehmen gekoppelt. Dabei wurde zwischen vier Größenklassen von unter 0,5 Mio. Euro über 0,5 – 1 Mio. Euro und 1 – 2 Mio. Euro hin zu größer 2 Mio. Euro gewählt.

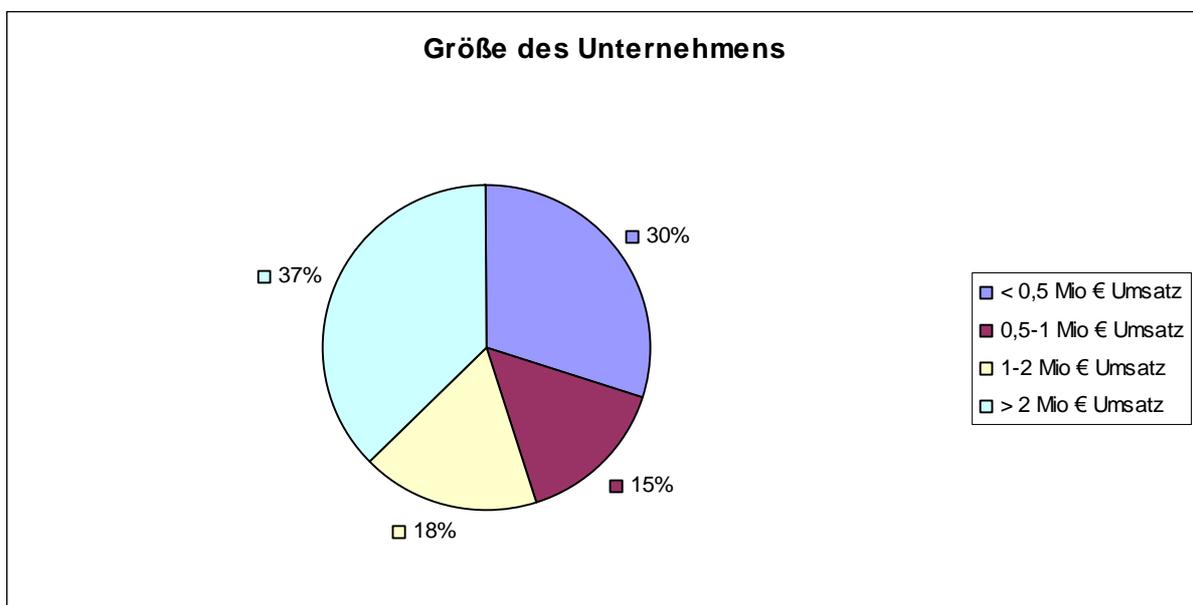


Abb. 3: Größe der befragten Unternehmen

Als letzte allgemeine Frage wurde nach dem Alter des Entscheidungsträgers für die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater (meist der Unternehmer selber) gefragt. Wiederum fand eine Einteilung in vier Größenklassen von unter 40 Jahren über 40-49 Jahre, 50-59 Jahre und älter als 59 Jahre statt. Es zeigte sich eine Starke Häufung in der Altersgruppe von 40-49 Jahre.

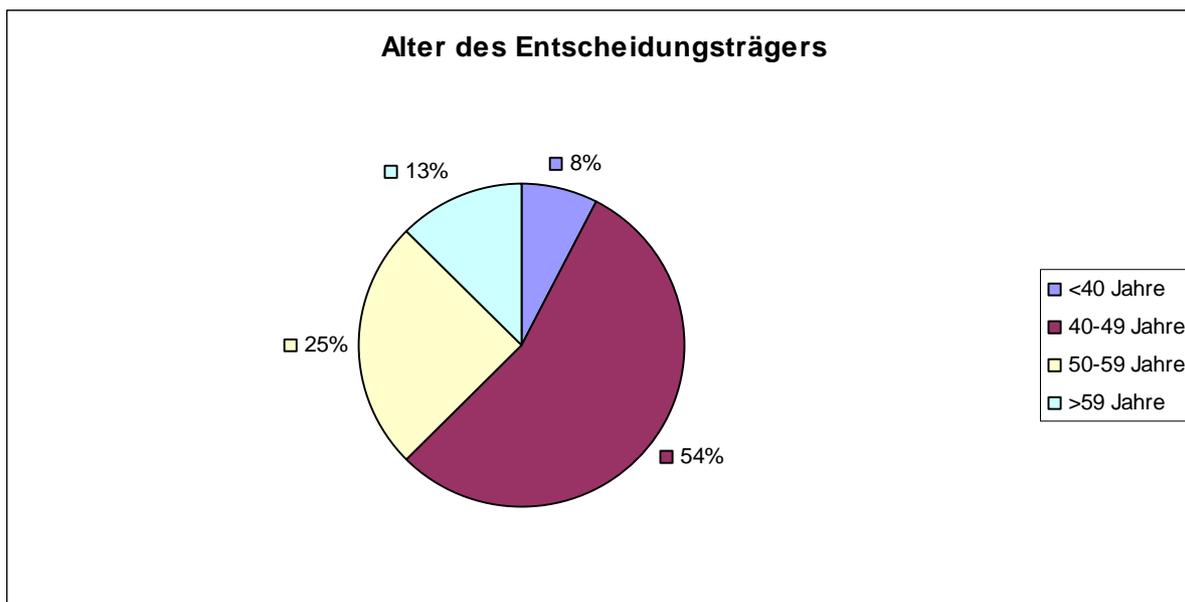


Abb. 4: Alter des Entscheidungsträgers

3.3.2. Zentrale Fragestellung und Ergebnis der empirische Untersuchung

Unter der zentralen Fragestellung: „Wären Sie bereit folgende Innovationen zu nutzen“ wurde um die Meinung der oben beschriebenen Mandanten zu 8 Fragen gebeten. Die Antworten waren dabei sowohl differenziert als auch repräsentativ. Das Ergebnis änderte sich bereits nach wenigen Auswertungen nicht mehr signifikant. Die Fragen konnten mit „Ja“, „bedingt Ja“, „bedingt Nein“ und „Nein“ sowie „nicht benötigt“ beantwortet werden. So ist stets eine Tendenz erkennbar. Benötigt ein Mandant eine Dienstleistung nicht, weil er z.B. seine Buchhaltung im Unternehmen selber durchführt und vom Steuerberater nur seinen Jahresabschluss aufstellen lässt, so wurde dieser Punkt aus der Wertung ausgeschlossen. Mit den folgenden 8 Fragen sollte untersucht werden ob die Befragten bereit wären folgende Innovationen zu nutzen (jeweils mit Zustimmungswert):

- Belege zur Erstellung Ihrer Buchhaltung faxen/scannen 69 %
- Belege zur Erstellung Ihrer Lohnbuchhaltung faxen/scannen 71 %
- Unterlagen zur Erstellung Ihres Jahresabschlusses faxen/scannen 58 %
- Belege zur Erstellung Ihrer Steuererklärung zu faxen/scannen 50 %
- Erhalt von Auswertungen und Anschreiben per E-Mail 73 %
- Erhalt von digital signierten Rechnungen per E-Mail 53 %
- Beratungsgespräche per Videokonferenz 19 %
- Kontakt ausschließlich per Telefon, E-Mail oder Videokonferenz 8 %

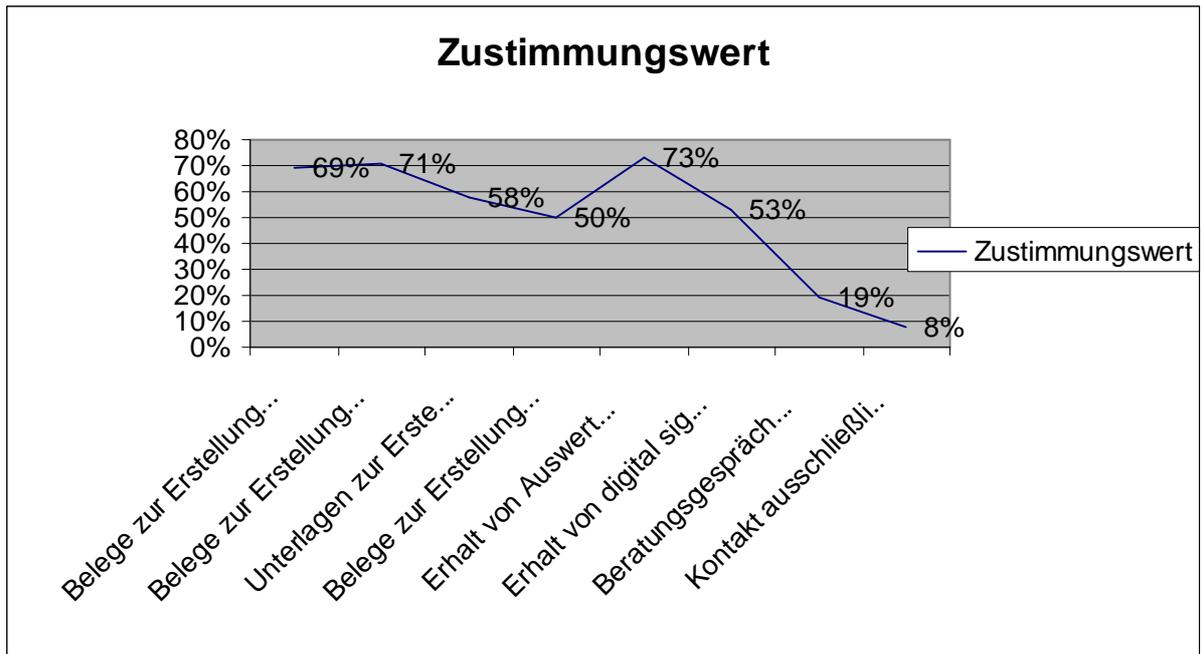


Abb. 5: Zustimmungswerte unter allen Befragten

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein großer Teil der Mandanten die auf eine Frage mit „bedingt Ja“ geantwortet haben durch zusätzliche Anreize wie z.B. eine Preisminderung zu einer Umstellung ihrer Prozesse zu bewegen wären. Zählt man diese Personengruppe, die sich je nach Frage zwischen 19% und 29% bewegt, dazu, so zeichnet sich folgendes Bild ab:

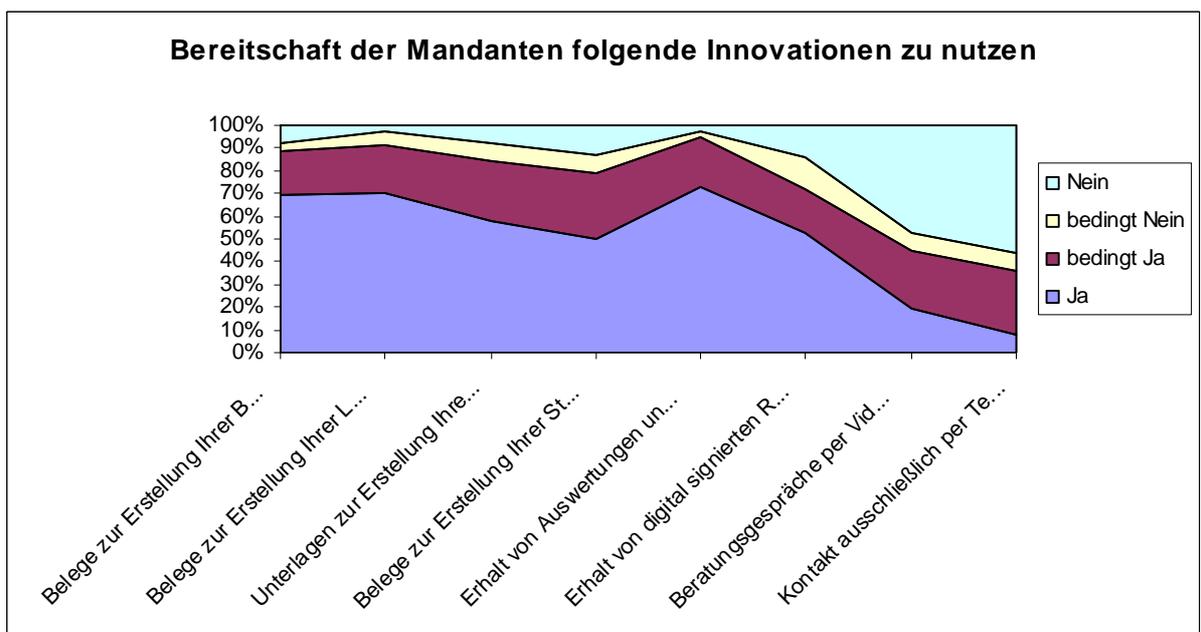


Abb. 6: Bereitschaft der Mandanten Innovationen zu nutzen

3.3.3. Gründe und Schlussfolgerungen

Erörtert man die Gründe die hinter der Zustimmung bzw. Ablehnung gegenüber dem Angebot einer virtuellen Steuerberatungskanzlei liegen lassen sich zwei Dinge deutlich erkennen:

1. Die Mandanten unterscheiden zwischen monatlich und jährlich zu erbringenden Dienstleistungen.
2. Die Mandanten unterscheiden zwischen persönlichen und eher unpersönlichen Dienstleistungen.

Bei Dienstleistungen die monatlich zu erbringen sind, wie die Finanz- oder Lohnbuchhaltung scheint die Zeitersparnis den Aufwand für die Umstellung interner Prozesse zu rechtfertigen. Dies sehen die Mandanten bei der Abgabe ihrer Unterlagen für den Jahresabschluss oder Ihre Steuererklärung weniger. Hier scheint der Aufwand für die Einrichtung der neuen Technologie und die Umstellung gewohnter Prozesse nicht durch die Zeitersparnis gerechtfertigt. Ist jedoch bereits die Möglichkeit vorhanden dem Steuerberater durch faxen oder scannen Unterlagen digital zukommen zu lassen wird dies auch für die Abgabe von jährlichen Unterlagen genutzt.

Mandanten die bereits eine digitale Finanzbuchhaltung führen, oder dies in Zukunft machen möchten, weisen deutlich höhere Zustimmungswerte für die Abgabe von anderen digitalen Unterlagen auf:

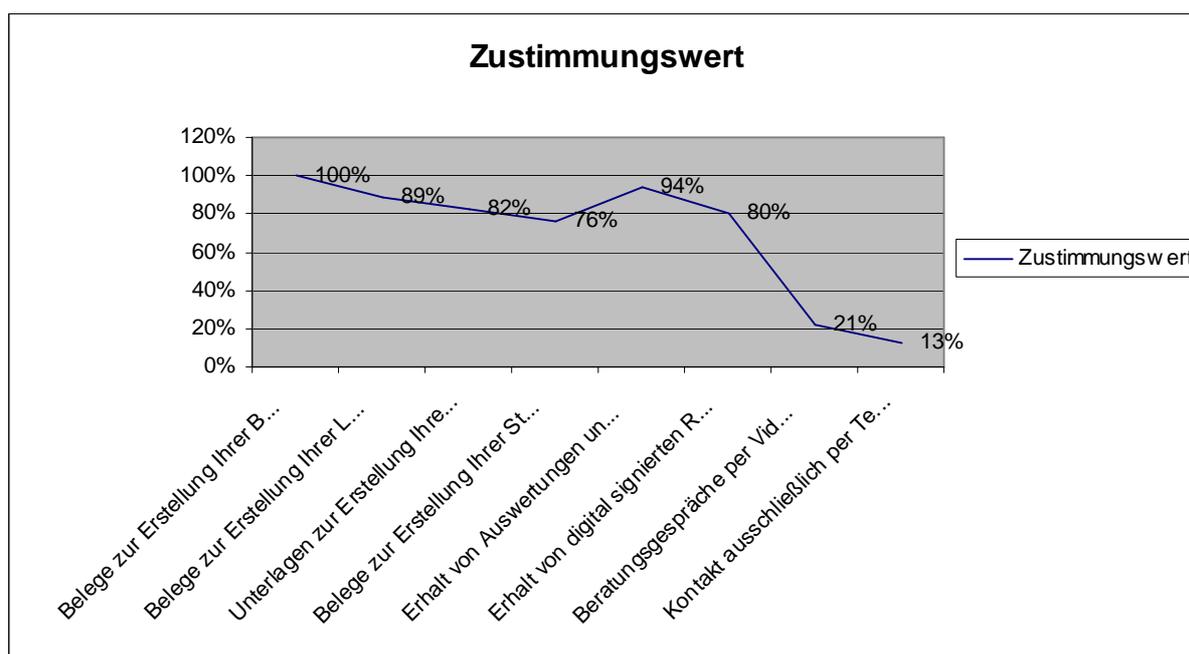


Abb. 7: Zustimmungswerte unter Befragten, die bereit sind ihre Finanzbuchhaltung zu digitalisieren

Die Werte steigen für:	von	auf
• Belege zur Erstellung Ihrer Lohnbuchhaltung faxen/scannen	71 %	89%
• Unterlagen zur Erstellung Ihres Jahresabschlusses faxen/scannen	58 %	82%
• Belege zur Erstellung Ihrer Steuererklärung zu faxen/scannen	50 %	76%
• Erhalt von Auswertungen und Anschreiben per E-Mail	73 %	94%
• Erhalt von digital signierten Rechnungen per E-Mail	53 %	80%
• Beratungsgespräche per Videokonferenz	19 %	21%
• Kontakt ausschließlich per Telefon, E-Mail oder Videokonferenz	8 %	13%

Das sind Sprünge bei den jährlich abzugebenden Unterlagen von 24% (Jahresabschluss) und 26% (Steuererklärung). Somit kann davon ausgegangen werden, dass Kanzleien die digitale Finanzbuchhaltung als Einstiegsangebot nutzen sehr schnell auch andere Dienstleistungen virtualisieren, und damit sowohl alte Mandanten halten, als auch neue hinzugewinnen können.

Interessant zu sehen ist jedoch, dass trotzdem auch bei diesen Personen der Wunsch nach persönlicher Betreuung durch den Steuerberater im Vordergrund steht. Die Befragten sind zwar bereit den Versand von Daten zu ihrer Kanzlei zu digitalisieren. Videokonferenzen und einem kompletten Verzicht auf persönlichen Kontakt lehnen die Befragten dagegen rundum ab. Dies verdeutlicht die klare Ablehnung von 71% gegenüber der Idee den Kontakt zwischen beiden nur noch auf Telefon, E-Mail und Videokonferenzen zu beschränken. Nur 6% aller Befragten können dieser Idee vorbehaltlos zustimmen. Als Hauptgrund für die Ablehnung wird die Unpersönlichkeit der digitalen Kommunikation genannt.

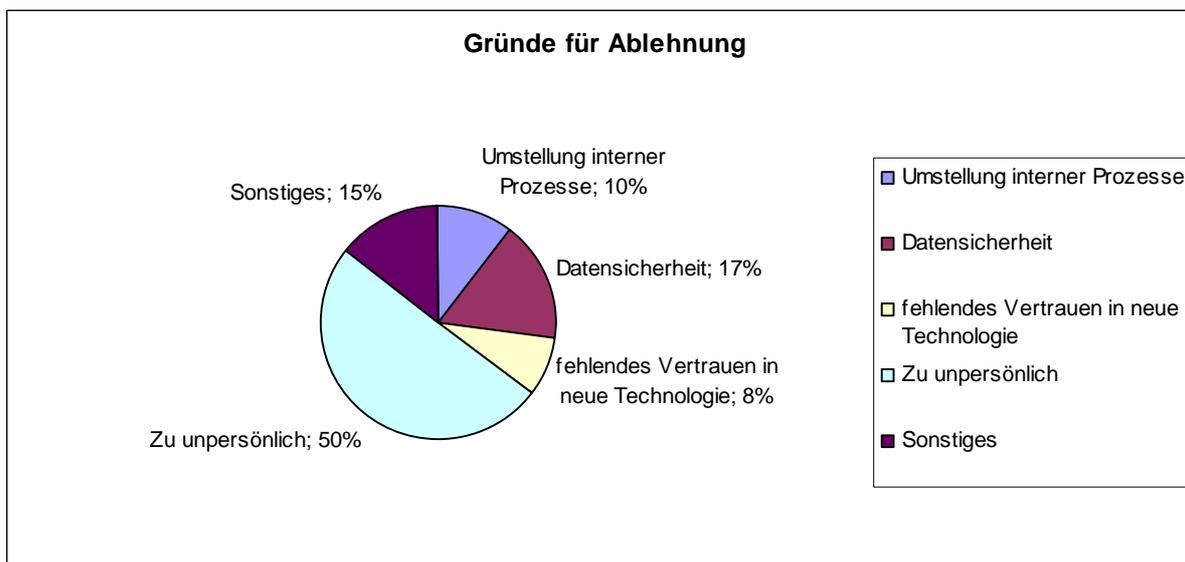


Abb. 8: Gründe für die Ablehnung

Der Wunsch nach persönlicher Betreuung ist durch alle Altersklassen und Branchen gleich ausgeprägt. Das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Steuerberater und Mandant muss vor allem durch persönlichen Kontakt gepflegt werden.

Einfluss auf das Umfrageergebnis hat aber sicherlich auch die Tatsache, dass die befragten Mandanten zum überwiegenden Teil aus dem näheren Umkreis stammen und daher keinen Nutzen darin sehen mit ihrem Steuerberater per Videokonferenz zu kommunizieren wenn es ihnen auch möglich ist den persönlichen Kontakt ohne großen Aufwand zu suchen. In Zeiten der Globalisierung wird sich in diesem Bereich, ob gewollt oder nicht, in Zukunft jedoch eine Verschiebung ergeben, da bereits viele Mandanten mit Produktionsstätten und Büros auf der ganzen Welt expandieren.

4. virtuelle Steuerberatung

Auf Grundlage der Ergebnisse der empirischen Studie und der bereits erörterten rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen soll in diesem Kapitel ein realistisches Bild über die Steuerberatung der Zukunft gezeichnet werden. Es sollen Lösungsansätze zu den eingangs beschriebenen Problemen genannt werden, denen sich mittelständische Steuerberatungskanzleien gegenüber sehen. Dabei soll der Fokus nicht auf der Beantwortung steuerlicher Fragen über das Internet liegen, sondern auf der besseren Betreuung bereits bestehender Mandanten und die Akquise neuer Mandanten durch innovative Lösungen. Dies geschieht anhand eines fiktiven Beispielmantanten, der das komplette Portfolio an Dienstleistungen einer modernen Kanzlei abrufen. So können die Unterschiede zwischen der klassischen Steuerberatung und der Beratung in einer virtuellen Kanzlei herausgearbeitet und verdeutlicht werden.

4.1. Beispielmantant

Der Steuerberater betreut den mittelständischen Maschinenbauer Tom Tüftler GmbH. Das Unternehmen liefert kreative und wertschöpfende Dienstleistungen entlang der gesamten Prozesskette: Von der Forschung über die Entwicklung bis zur Implementierung, die neben der Inbetriebnahme auch Logistik und Aftersales ganzer Fertigungsprozesse beinhalten. Die Produktpalette reicht von Einzelanfertigungen für die Luft- und Raumfahrttechnik über Zulieferteile für den Maschinenbau, bis hin zu kompletten Komponenten für die Automobilindustrie. Die ehemalige Garagenfirma hat mittlerweile über 30 Mitarbeiter mit stark steigender Tendenz.

Die Steuerberatungskanzlei erstellt für das Unternehmen sowohl die Lohn- und Finanzbuchhaltung, als auch den Jahresabschluss und für den Unternehmer die private Steuererklärung.

Neben der klassischen Beratung zur Steueroptimierung erwartet der Mandant auch auf seinem Weg ins Ausland unterstützt zu werden. Um das Wachstum seines Unternehmen noch zu beschleunigen und näher am Kunden zu sein baut die Tom Tüftler GmbH zurzeit eine Produktionsstätte in Frankreich auf, wo sich Herr Tüftler auch einen großen Teil seiner Zeit aufhält. Das Unternehmen ist stark vernetzt mit internationalen Technologiepartnern und beliefert Kunden weltweit. Herr Tüftler schätzt es für alle seine steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen stets nur einen Ansprechpartner zu haben.

4.2. Zusammenarbeit zwischen Steuerberater und Mandant

Als Basis der Zusammenarbeit wird die Tom Tüftler GmbH mit einem modernen Scanner ausgerüstet, der es dem Unternehmer erlaubt seiner Steuerberatungskanzlei alle Unterlagen digital zukommen zu lassen. Dieses Verfahren wird auch vom größten Teil der restlichen Mandanten begrüßt⁵⁷. Steuerbescheide und andere Unterlagen die der Steuerberater in Papierform erhält werden vom Sekretariat gescannt und dem Sachbearbeiter in digitaler Form zugestellt.

Am Beginn der Zusammenarbeit steht die Mandantenakte, die die grundlegenden Informationen über die Tom Tüftler GmbH und die privaten Verhältnisse des Unternehmers enthält⁵⁸. Diese legt der Berater am Anfang einer Mandantenbeziehung an und aktualisiert sie ständig. In ihr werden Verträge, Steuerunterlagen und die Korrespondenz zwischen Kanzlei und Mandant archiviert. In der virtuellen Kanzlei existiert diese Akte nur noch als Ordner im Datei-Management-System. Dazu werden alle relevanten Unterlagen eingescannt und verschlagwortet. Moderne Scansoftware ist sogar schon in der Lage die Schrift auf gescannten Dokumenten als Text zu erkennen, so dass auch nach dem Inhalt gesucht werden kann. Zusammen mit Semantischen Systemen ergeben sich hier ganz neue Möglichkeiten für einen Mitarbeiter Dokumente zu finden und Lösungsansätze in ähnlich gelagerten Sachverhalten anderer Sachbearbeiter ausfindig zu machen.

Im Folgenden werden anhand des Beispielmandanten fünf typische Dienstleistungen einer Steuerberatungskanzlei dargestellt.

⁵⁷ Siehe Kapitel 3.3.3.

⁵⁸ Vgl. Kröger, D. / Kellersmann, D. (2001) S.29

4.2.1. Finanzbuchhaltung

Im Bereich der digitalen Finanzbuchhaltungen gibt es bereits Lösungen von Anbietern wie der Datev. Anstatt jeden Monat mit dem Pendelordner zu seinem Steuerberater zu fahren hat sich Herr Tüftler dazu entschieden seine Buchhaltungsunterlagen digital zu übermitteln, indem er sie einfach an eine vom Rechenzentrum der Datev bereitgestellte persönliche Nummer faxt oder einscann und per E-Mail verschickt. Im Rechenzentrum werden diese Belege dann digitalisiert gespeichert und bereits der richtigen Buchungsgruppe (z.B. Bank, Kasse, Debitoren oder Kreditoren) zugeordnet⁵⁹. Der Sachbearbeiter kann diese Belege nun an seinem Onlinearbeitsplatz einsehen und über das Rechnungswesenprogramm mit einem Buchungssatz verbinden. Somit kann auch später z.B. bei einer Betriebsprüfung jederzeit der Beleg zum Buchungssatz digital eingesehen werden, ohne dass die Belege, wie bisher, zehn Jahre aufbewahrt werden müssen. Der digitale Beleg reicht dabei dem Finanzamt als Nachweis. Als letzter Schritt im Prozessablauf kann Herr Tüftler die so gewonnenen Daten jederzeit auf seinem Onlinearbeitsplatz abrufen und sich tagesaktuell über seine Kennzahlen erkundigen. Am Monatsende bekommt er seine betriebswirtschaftliche Auswertung und die Offene-Posten-Liste per E-Mail zugeschickt. Die Belege können mit dieser Software sofort nach Erhalt verbucht werden und nicht erst gesammelt am Monatsende. Der Unternehmer kann schneller auf veränderte Gegebenheiten in seinem Unternehmen reagieren.

Für den Sachbearbeiter bedeutet dies eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeit und damit keine Häufung von Buchhaltungen kurz vor dem Umsatzsteuertermin mehr.

Der Mandant hat durch diesen Prozess den Vorteil, dass er die Belege nicht mehr bei seinem Steuerberater vorbeibringen muss, sondern gleich nach dem Faxen bei sich ablegen kann.

Durch die Digitalisierung können die Belege in Zukunft von jedem Computer der über eine Anbindung an die Kanzlei verfügt, gebucht werden.

4.2.2. Lohnbuchhaltung

Auch die Lohnbuchhaltung der Tom Tüftler GmbH wird von der Steuerberatungskanzlei bearbeitet. Um Zeit zu sparen und Kosten zu senken erstellt das Lohnbüro der Tom Tüftler GmbH die Lohnlisten nicht mehr in Excel, sondern direkt in einem Formular das über einen per Smart Card gesicherten Zugang auf der Steuerberaterhomepage verfügbar ist. Die Daten können so direkt ins System eingelesen werden und sind so nicht zweimal zu erfassen. Andere Unterlagen wie die Lohnsteuerkarte, die Lohnsteueranmeldung, Sozialversicherungs Beiträge

⁵⁹ [www.Datev.de/Buchführung mit Zukunft](http://www.Datev.de/Buchführung%20mit%20Zukunft)

oder die Meldung zu den Berufsgenossenschaften werden bereits heute digital übermittelt⁶⁰. Die Datensätze werden nach Bearbeitung, Durchsicht und Plausibilitätsprüfung durch den Sachbearbeiter der Steuerberatungskanzlei dann per E-Mail direkt an die Bank weitergeleitet, die diese in Ihr Buchungsprogramm einlesen kann um die Lohnzahlungen freizugeben. Auch die von den Krankenkassen benötigten Daten werden bereits digital übermittelt. Als Service kann der Steuerberater anbieten die Lohnabrechnungen über das Rechenzentrum der Datev direkt an die Mitarbeiter der Tom Tüftler GmbH zu versenden.

Die Stammdaten und Bewegungsdaten der Mitarbeiter werden dazu digital, in einem PMS (Personal Management System) genannten System bearbeitet, das ähnlich einer Ordnerverwaltung im DMS arbeitet. Hier werden alle für die Personalabteilung relevanten Daten wie Arbeitsverträge digital archiviert.

4.2.3. Steuererklärungen

Herr Tüftler lässt von seinem Steuerberater neben den betrieblichen Umsatz-, Körperschafts- und Gewerbesteuererklärungen auch seine private Einkommensteuererklärung erstellen. Um dabei möglichst wenig Aufwand zu haben versendet er die nötigen Unterlagen digital. Die virtuelle Steuerberatungskanzlei darf in diesem Bereich nicht mit der virtuellen Steuererklärung verwechselt werden. Es wird auch in Zukunft nicht Aufgabe der Steuerberater sein, ein Online-Tool für das eigenständige Bearbeiten von Steuererklärungen ähnlich WISO-Steuer-Office oder ähnlicher Programme anzubieten.

Vielmehr muss bestehenden Mandanten die Möglichkeit geboten werden ihre Unterlagen über bereits bestehende Datenkanäle elektronisch abzugeben. Der virtuellen Kanzlei bietet sich so die Möglichkeit, bei komplexen Steuererklärungen, mit mehreren Sachbearbeitern an der Erklärung zu arbeiten, auch wenn diese an unterschiedlichen Standorten sind, so dass jeder Sachbearbeiter sein Fachwissen einbringen kann⁶¹.

Die Steuererklärung wird anschließend über das Portal ELSTER der Finanzverwaltung elektronisch eingereicht (siehe Kapitel 4.3.2.).

4.2.4. Jahresabschluss

Der Jahresabschluss der Tom Tüftler GmbH baut auf der laufenden Lohn- und Finanzbuchhaltung auf. Da die Belege der Buchhaltung die für die Bearbeitung des Jahresabschlusses benötigt werden, wie z.B. der Zugang von Anlagevermögen, bereits in digitaler Form vorliegen und sich andere wichtige Dokumente wie Verträge bereits gescannt

⁶⁰ Vgl. Rauscher, B. (2006) S.7

⁶¹ Vgl. Mambrey, P. / Pipek, V. (2003) S. 63

in der Mandantenakte befinden, kann diese Tätigkeit vom Sachbearbeiter auch in Telearbeit bearbeitet werden. Dies wäre bei der Menge von Akten die zur Zeit in vielen Kanzleien noch in Papierform für die Abschlusserstellung benötigt werden ein nicht zu unterschätzendes logistisches Problem. Große Aktenberge gehören in einer virtuellen Steuerberatungskanzlei der Vergangenheit an. Hier sind die Belege als gescanntes Dokument hinter jedem Buchungssatz hinterlegt, so dass sie vom Jahresabschlussbearbeiter auf ihre Plausibilität hin geprüft werden können. Werden doch noch Unterlagen benötigt, kann der Mandant diese über seinen für die Finanzbuchhaltung eingerichteten Scanner nachreichen. Der Jahresabschluss kann nach der Erstellung und Besprechung mit Herrn Tüftler auf elektronischem Wege an das Finanzamt weitergeleitet werden⁶². Die Unterschrift des Mandanten kann hierfür durch eine qualifizierte elektronische Signatur ersetzt werden⁶³. Für die Tom Tüftler GmbH ergeben sich durch eine rein elektronische Bearbeitung der Belege die Vorteile, dass keine Akten für den Jahresabschluss zusammengestellt und zum Steuerberater befördert werden müssen.

4.2.5. Beratungsgespräch

Da Herr Tüftler zurzeit oft für längere Zeit in Frankreich ist um seine Expansionspläne voranzutreiben, hat er einen hohen Beratungsbedarf. Er schätzt es sehr einen festen Ansprechpartner zu haben, mit dem er sich auch persönlich versteht. Für regelmäßige Beratungstermine, wie die Besprechung des Jahresabschlusses, kommt er in die Kanzlei. Für Fragen die er kurzfristig aus Frankreich hat, nutzt er jedoch gerne ein Videokonferenzsystem das ihm über einen Zugang auf der Homepage seines Steuerberaters kostenlos und ohne dass er extra Software installieren muss angeboten wird. Mit diesen Systemen ist es nicht nur möglich Bild und Ton zu übertragen, sondern auch gleichzeitig gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, so als ob ein Blatt Papier vor ihnen auf dem Tisch liegen würde.

Die Beratung über Videokonferenzen oder andere virtuelle Kanäle kann dabei allerdings nur als Teillösung gesehen werden, falls wegen großer Distanzen kein direktes Gespräch möglich ist. Sie kann die persönliche Beratung vor allem am Anfang einer Partnerschaft nicht ersetzen. Dies wird auch von der überwiegenden Mehrheit der Befragten Mandanten so gesehen⁶⁴.

⁶² siehe Kapitel 4.3.2.

⁶³ Vgl. § 150 Abs. 7 und 8 AO

⁶⁴ Vgl. Kapitel 3.3.3.

4.3. Zusammenarbeit des Steuerberaters mit Dritten

Bei fast allen Dienstleistungen muss der Steuerberater mit Dritten zusammenarbeiten, sei es um rechtlichen Pflichten nachzukommen oder um den Rat eines Experten einzuholen. Zu dieser Gruppe zählen sowohl externe Kooperationspartner als auch die Finanzverwaltung.

4.3.1. Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern

Da die Tom Tüftler GmbH wie eingangs beschrieben im Ausland expandieren möchte, hat Herr Tüftler zur Zeit einen sehr hohen Beratungsbedarf. Dabei geht es auch oft um Themen die eine mittelständische Steuerberatungskanzlei nicht abbilden kann, wie z.B. Fragen zum französischen Steuersystem, zur rechtlichen Gestaltung von Arbeitsverträgen oder zu speziellen Finanzierungsproblemen.

Problemstellungen aus Fachbereichen die der Steuerberater nicht oder nur unter großem Zeitaufwand bearbeiten kann vergibt er zur Bearbeitung an Kooperationspartner. Über Verbände zur internationalen Zusammenarbeit von Steuerberatern wie CHI⁶⁵ können langfristige Kooperationspartnerschaften aufgebaut oder einmalige Anfragen gestellt werden. Die Unterlagen kann der Steuerberater seinen Partnern über einen zeitlich und im Umfang begrenzten Zugang zum Intranet der Kanzlei gewähren. Die Ergebnisse präsentiert er Herrn Tüftler später persönlich unter Verweis auf seinen Kollegen. So können die Fragen zum französischen Steuersystem mit Hilfe des für Frankreich zuständigen Kollegen aus dem CHI Netzwerk gelöst werden.

Anfragen zu rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Sachverhalten bearbeitet der Steuerberater mit Hilfe von ständigen Kooperationspartnern. Die arbeitsrechtlichen Fragen von Herrn Tüftler werden an einen deutschen Rechtsanwalt weitergegeben. Der hat bereits einen festen Zugang zum DMS des Steuerberaters und kann sich so sofort nach Eingang des Auftrags ein Bild über die Problematik machen. Die Fragen zur Finanzierung beantwortet ein mit dem Steuerberater kooperierender Unternehmensberater. Über das Intranet bekommt er Zugang auf die Rechnungswesenprogramme des Steuerberaters und das DMS um aktuelle Kennzahlen und bereits bestehende Kreditverträge einsehen zu können.

Der Vorteil von ständigen Partnerschaften liegt in der schnellen Reaktionszeit. Diese wird durch die ständige Anbindung an die Datenbanken des Steuerberaters ermöglicht. Ein starkes Vertrauensverhältnis als Basis langfristiger Partnerschaften ist hier für die problemlose Abwicklung Grundvoraussetzung⁶⁶.

⁶⁵ Vgl. www.chint.org

⁶⁶ Vgl. Fladnitzer, M. (2005) S. 15

Für Herrn Tüftler bedeutet die Zusammenarbeit seiner Kanzlei mit Kooperationspartnern, dass er stets nur einen Ansprechpartner hat und nur eine Rechnung bekommt. Unterlagen müssen nur an die Kanzlei gesendet werden. Die Steuerberatungskanzlei kann ihm so den Service einer Big Four Beratungsgesellschaft bieten ohne in solche organisatorischen Größenordnungen vordringen zu müssen.

4.3.2. Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung

Auch die Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung, eine der Hauptpflichten einer Steuerberatungskanzlei, wird mehr und mehr digital stattfinden. Bereits seit einigen Jahren bietet die Finanzverwaltung über ihr Portal ELSTER an, Steuererklärungen digital abzugeben⁶⁷. Mit Beschluss des Steuerbürokratieabbaugesetzes vom 19.12.2008 soll die Quote der elektronisch eingereichten Erklärungen angehoben werden.

Der neue § 5b EStG-E regelt, dass Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen künftig elektronisch übermittelt werden müssen (Projekt: E-Bilanz). Betroffen sind alle Betriebe, die ihren Gewinn nach § 4 Abs. 1, § 5 oder § 5a EStG ermitteln. Gelten soll diese Verpflichtung für Wirtschaftsjahre, die nach dem 31.12.2010 beginnen⁶⁸.

Doch nicht nur die Gewinnermittlung, sondern auch die Steuererklärungen von Unternehmen (Umsatzsteuer-, Gewerbesteuer-, Körperschaftsteuer- bzw. Feststellungserklärung) werden ab dem Veranlagungszeitraum 2011 dann nicht mehr auf Papier, sondern grundsätzlich nur noch elektronisch beim Finanzamt einzureichen sein⁶⁹ (§ 14a GewStG-E, § 31 KStG-E, § 181 AO-E). Davon sind auch die Anlage EÜR bzw. ein Antrag auf Dauerfristverlängerung betroffen. Mit vielen Steuerprogrammen ist es bereits möglich Daten direkt aus dem Programm an die Finanzverwaltung zu senden. Das umständliche Ausdrucken und versenden der Unterlagen wird in Zukunft wegfallen, was dem Sachbearbeiter Zeit spart und ihn räumlich unabhängig vom Sekretariat macht, dass in der Vergangenheit viele dieser Tätigkeiten übernommen hat.

Selbst die jährliche Einkommensteuererklärung muss ab 2011 elektronisch übermittelt werden. Dies gilt aber nach § 25 Abs. 4 EStG-E nur, wenn Gewinneinkünften (Land- und Forstwirte, Gewerbetreibende, Selbstständige und Freiberufler) erzielt werden.

In § 50 Abs. 1 EStDV-E wird die Möglichkeit geschaffen, dass eine Zuwendungsbestätigung für Spenden nach amtlich vorgeschriebenem Datensatz künftig ebenfalls elektronisch

⁶⁷ Vgl. Rauscher, B. (2006) S. 9

⁶⁸ Vgl. Gesetz zur Modernisierung und Entbürokratisierung des Steuerverfahrens (Steuerbürokratieabbaugesetz)

⁶⁹ Vgl. Gesetz zur Modernisierung und Entbürokratisierung des Steuerverfahrens (Steuerbürokratieabbaugesetz)

übermittelt werden kann. Beantragt dies der Spender, müssen die Daten aber bis zum 28.2. des Folgejahrs beim Finanzamt eingegangen sein. Gleiches gilt für die Bescheinigung der vermögenswirksamen Leistungen (bisherige Anlage VL). Damit muss der Mandant in Zukunft die Spendenbescheinigungen nicht mehr im Original einreichen und kann diese der Kanzlei so auch über das Fax oder per Scanner und Datenversand an das Rechenzentrum zukommen lassen.

Um die erweiterte elektronische Kommunikation abzusichern, wird in einem umfangreichen § 150 Abs. 7 und 8 AO festgelegt, dass die jeweiligen Datensätze mit einer qualifizierten elektronischen Signatur nach dem Signaturgesetz zu versehen sind. Zudem wird darin die Rechtsgrundlage für eine Verwaltungsanordnung geschaffen, die Näheres zu Form, Inhalt, Verarbeitung, Sicherung, etc. der zu übermittelnden Daten regelt. Ferner soll darin eine Rechtsgrundlage für ein künftiges Selbstveranlagungsverfahren geschaffen werden. Nähere Ausführungen dazu sind aber im Gesetz noch nicht enthalten.

5. Kanzleiorganisation

Auch im Verhältnis zu seinen Arbeitnehmern steht der Steuerberater vor gewaltigen Umwälzungen. Die Arbeitswelt hat sich gewandelt. Angebote für einfache Tätigkeiten und Geringqualifizierte werden immer seltener. Diese Aufgaben werden zunehmend durch Maschinen oder billige Arbeitskräfte in Niedriglohnländern erledigt. Der Bedarf an Fachkräften wird dagegen steigen und die Nachfrage wird bald schon das Angebot übertreffen. Im Jahr 2020 wird jeder dritte Arbeitnehmer über 50 Jahre alt sein, aber nur noch jeder Fünfte unter 30.⁷⁰ Diese jungen High-Potentials erwarten von ihrem Traumjob heute allerdings nicht mehr einen großen Firmenwagen, sondern abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben, die trotzdem einen Kompromiss aus Familie und Karriere ermöglichen. Eine Studie⁷¹ aus dem Frühjahr 2008 bestätigt das: 8.500 Mitarbeiter deutscher Unternehmen wurden befragt welche Benefits einen Job für Sie attraktiv macht. Das Blackberry kommt dabei auf Platz 10, der Firmenwagen erreicht immerhin Platz 6, aber 75% der Befragten finden, dass flexible Arbeitszeiten am wichtigsten sind. Pioniere wie der IT-Konzern IBM bieten deshalb bereits allen 20.000 deutschen Mitarbeitern an von zuhause aus zu arbeiten – egal ob diese Geschäftsführer oder Sachbearbeiter sind⁷².

⁷⁰ Vgl. Rettig, D. (2008) S.122

⁷¹ Vgl. Albers, M. (2008) S. 161

⁷² Vgl. Rettig, D.. (2008) S.121

Noch sieht die Realität meist anders aus. Befragt man jedoch Arbeitsmarktforscher oder Organisationspsychologen was das Erwerbsleben in Zukunft bestimmen wird, dominiert ein Wort die Diskussion: Flexibilität. Der Arbeitnehmer von Morgen wird mehr als einen Arbeitgeber haben und öfter zwischen Festanstellung und Selbstständigkeit wechseln, ob er will oder nicht. Er wird mehr Teilzeit und Zeitarbeit leisten und öfter in ständig wechselnden Projektteams arbeiten. Diese Teams werden sich aus Kollegen unterschiedlicher Nationen zusammensetzen die per E-Mail, Chat oder Wiki kommunizieren⁷³.

Heute, zu Beginn der postindustriellen Wissensgesellschaft, hängt das Überleben eines Unternehmens mehr denn je von dem Wissen seiner Mitarbeiter ab. Dies gilt insbesondere für die sehr personalintensive Steuerberatungsbranche. Die Arbeitsprozesse werden geprägt sein durch einen effizienten Informations- und Wissenstransfer.

Während die bisherige Betrachtung der virtuellen Steuerberatungskanzlei die Veränderungen im Kontakt zum Mandanten zum Gegenstand hatte soll dieses Kapitel aufzeigen mit welchen Mitteln ein Steuerberater sowohl den Anforderungen künftiger Mitarbeiter als auch der Mandanten gerecht werden kann. Dabei sollen die Möglichkeiten und Risiken für das „virtuelle Büro“ als Organisationsform der virtuellen Kanzlei erörtert werden welches durch die Neustrukturierung der Arbeitsumgebung innerhalb einer Steuerberatungskanzlei und die teilweise Digitalisierung des Kontaktes zum Mandanten, wie in Kapitel 3.3. beschrieben, möglich geworden ist.

5.1. virtuelles Arbeiten durch Telearbeit

Ein geeignetes Mittel um sowohl dem Bedürfnis zukünftiger Arbeitsgenerationen nach Flexibilität als auch der Kanzlei nach Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen nachzukommen ist die Telearbeit.

Telearbeit wird definiert als „...eine auf programmgesteuerte Arbeitsmittel gestützte Tätigkeit, die an einem Arbeitsplatz durchgeführt wird, der vom Arbeitgeber räumlich getrennt, aber mit diesem bzw. der zentralen Betriebstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist⁷⁴“. Sie ist möglich im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses, eines Heimarbeits-verhältnisses oder einer freiberuflichen / selbständigen Tätigkeit. Voraussetzung für die Einführung von Telearbeit ist allerdings die Bezahlung der Mitarbeiter nach Leistung anstatt nach Zeit, da diese nicht mehr überwacht werden kann. Das bedeutet für viele Unternehmer ein radikales Umdenken hin zu einem

⁷³ Vgl. Rettig, D. (2008) S.121

⁷⁴ Kreis-Engelhardt, P. / Oberholzner, P. / Paus, B. (1999) S. 12

zielorientierten Managementansatz wie MBO⁷⁵. Viele Steuerberatungskanzleien sind diesen Weg bereits mit der Einführung von umsatzabhängigen Vergütungs- und Tantiemesystemen gegangen.

Die Einführung eines virtuellen Büros durch die teilweise Verlagerung des Arbeitsplatzes aus dem Büro in die Wohnung der Arbeitnehmer bringt folgende Kosten und Nutzen für den Steuerberater mit sich:

Kosten	Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Planung der Einführung der Telearbeit • Infrastruktur für Telearbeit • Mitarbeiterqualifizierung für Telearbeit • Erhöhter Koordinationsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsparung von Bürokosten • Produktivitäts-/Qualitätssteigerung • Höhere Mitarbeiterzufriedenheit was zu Mitarbeiterbindung und niedrigerem Krankenstand führt • Mandantennähe und –orientierung • Höhere Flexibilität

Abb. 9: Kosten und Nutzen der Telearbeit

Dabei ist es schwierig die in jeder Kanzlei unterschiedlichen Faktoren, in Zahlen auszudrücken. Unternehmen die bereits Telearbeit praktizieren und einen zielorientierten Managementansatz verfolgen, wie der Amerikanische Software Konzern Sun, gibt bei seinem Programm ROWE (Results Only Work Environment) Produktivitätssteigerungen von 34 % an⁷⁶. Bereits 16.000 der 35.000 Mitarbeiter arbeiten von zuhause aus. In dieser Gruppe sank die Zahl der Krankmeldungen von durchschnittlich 10 Tage auf 4,3 Tage im Jahr. Bei den Immobilienkosten konnten weitere 63 Millionen US\$ gespart werden.

Unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten spricht also einiges für Telearbeit. Jedoch treten in der Praxis bei den einzelnen Formen der Telearbeit auch immer wieder Probleme auf, die sich je nach Ausprägungsform unterscheiden. Die Telearbeit kann in einer virtuellen Kanzleiumgebung in Form der reinen Teleheimarbeit, der alternierenden Telearbeit oder der mobile Telearbeit ausgestaltet werden.

⁷⁵ Management By Objectives

⁷⁶ Vgl. Rettig, D. (2008) S.126

5.1.1. Teleheimarbeit

Bei dieser Form der Telearbeit geht der Mitarbeiter seiner beruflichen Tätigkeit ausschließlich von zuhause aus nach. Der Mitarbeiter bekommt entweder einen Laptop und sonst nötige Büroeinrichtungen gestellt, oder nutzt mit Hilfe von Technologien wie „my access key“⁷⁷ die größtenteils bereits vorhandene private Infrastruktur um eine Verbindung zum zentralen Server herzustellen. Der Sachbearbeiter ist so in der Lage alle Arbeitsschritte die er sonst im Büro macht von zuhause aus vorzunehmen. Auf dem Heimrechner werden dabei keine Daten gespeichert, oder Programme installiert. Der Computer dient lediglich dazu eine Verbindung zum Server herzustellen. Zu erreichen ist der Sachbearbeiter jederzeit unter seiner normalen Büronummer, unabhängig von seinem Standort. So bemerkt der Mandant zu keiner Zeit, dass sein Sachbearbeiter von zuhause aus arbeitet.

Es ergeben sich durch Telearbeit eine ganze Reihe von Vorteilen für den Mitarbeiter, die nachweislich zu einer größeren Arbeitsmotivation und damit gesteigerter Produktivität führen⁷⁸.

Vorteile sind vor allem flexiblere Arbeitszeiten, wie sie von Mitarbeitern so oft gefordert werden. Telearbeit fördert die Realisierung von selbständigem Arbeiten, und verringert nachweislich Stresssituationen. Ein großer Vorteil der Telearbeit ist der Wegfall des Arbeitsweges. Durch das räumliche Überbrücken von Distanzen durch Telearbeit (asynchrones Arbeiten) ist es möglich, Mitarbeiter, Spezialisten und Freelancer aus einem viel größeren Einzugsbereich zu akquirieren als dies aufgrund der Distanz zwischen Büro und Wohnort sonst möglich wäre⁷⁹.

Die Produktivität der Mitarbeiter steigt vor allem dadurch, dass Störungen unterbleiben. Kommunikation findet zielgerichteter und ergebnisorientiert zu speziell dafür vorgesehenen Zeiten statt. Ablenkungen durch Kollegen nehmen so stark ab. Das Zeitraubende „Wiedereinarbeiten“ in den zu bearbeitenden Sachverhalt unterbleibt⁸⁰.

Als Paradebeispiel für erfolgreich eingesetzte Teleheimarbeit gilt heutzutage die gut ausgebildete angestellte Steuerberaterin deren Fachwissen durch Telearbeit trotz Schwangerschaft und Kindererziehung im Unternehmen verbleibt. Telearbeit trägt damit erheblich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei, was das Unternehmen natürlich gerade für Frauen sehr interessant macht.

⁷⁷ siehe Kapitel 3.2.2.1.

⁷⁸ Vgl. Kreis-Engelhardt, P. / Oberholzner, P. / Paus, B. (1999) S. 46

⁷⁹ Vgl. Glaser, W. (1998) S.97

⁸⁰ Vgl. Kreis-Engelhardt, P. / Oberholzner, P. / Paus, B. (1999) S. 35

Der Teleheimarbeiter sollte so geschult sein, dass er in der Lage ist kleinere Softwareprobleme selbstständig zu beheben. Schwerwiegendere Probleme können mit Hilfe von Fernwartungsprogrammen durch EDV-Fachleute auch aus der Ferne behoben werden. Wie bereits in Kapitel 3.1.3. erwähnt muss der Mitarbeiter explizit auf die Wahrung der Datensicherheit hingewiesen werden und zuhause ein Umfeld schaffen in dem es Dritten, wie z.B. Familienmitgliedern oder Freunden, nicht möglich ist an sensible Mandantendaten zu gelangen.

Aber Teleheimarbeit ist auch mit Nachteilen verbunden. Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter keine klare Trennung von Berufs- und Arbeitsleben mehr vornehmen können⁸¹. Die Gefahr der Selbstaussbeutung, ein Effekt der bei Führungskräften oder Selbstständigen zu beobachten ist, ist bei Telearbeit durch die mangelnde Kontrolle höher als bei der klassischen Bürotätigkeit. Damit steigt auch die Gefahr von unzufriedenen Mitarbeitern oder Burn-out-Syndromen. Telearbeit darf kein Werkzeug sein um Arbeitnehmer außerhalb des Einflussbereichs von Gewerkschaften, gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten unter Druck zu setzen. Dies wäre auch für den Arbeitgeber zu kurzfristig gedacht.

Ein anderes Problem, das in der Theorie kaum besprochen wird aber in der Praxis häufig auftritt sind Störungen durch Familienmitglieder wie z.B. Kinder. Viele Banken in London versuchten bereits Teile ihrer Verwaltung zu virtualisieren und scheiterten daran, dass die Häuser ihrer Mitarbeiter zu klein für einen abgeschlossenen Raum waren in dem sie ungestört arbeiten konnten.

Das größte Problem der reinen Teleheimarbeit wird von Experten aber in der sozialen Isolation des Mitarbeiters gesehen. Diese kann die Arbeit und deren Ergebnis negativ beeinflussen. Das Büro gilt als soziotechnisches System zur Unterstützung des arbeitsteiligen Prozesses, in dem nicht nur formelle Kommunikationsprozesse, sondern auch informelle Face-to-Face Kommunikationsvorgänge und nonverbale Prozesse stattfinden. Die Auswertung eines Modellversuchs hat ergeben, dass es für die Mitarbeiter von Bedeutung ist, Unterstützung erbitten zu können und über die neuesten Entwicklungen informiert zu werden⁸². Das Problem der sozialen Isolation kann durch Instant-Message- Programme⁸³, Mikro-Blogging Dienste wie Twitter oder Videokonferenzen begrenzt werden. Dagegen erschien es den Telearbeitern unwichtig, Gerüchte zu erfahren, Koalitionen zu bilden und

⁸¹ Vgl. Glaser, W. (1998) S.97

⁸² Vgl. Glaser, W. (1998) Arbeitgeber 4/1998, S.97

⁸³ Kommunikationsmethode bei der sich zwei oder mehr Teilnehmer per Textnachrichten chatten. Dabei geschieht die Übertragung im Push Verfahren, so dass die Nachrichten unmittelbar beim Empfänger ankommen.

Intrigen abzuwehren. Der Modellversuch ergab auch, dass eine gewisse Menge Face-to-Face Kommunikation notwendig ist, da sonst die Isolation der Telearbeiter droht.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich durch Telearbeit bei den Mitarbeitern die Spreu vom Weizen trennt und die Qualität der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielt. Probleme bei Disziplin und Arbeitsorganisation potenzieren sich, während gute Mitarbeiter hingegen ihre Produktivität ohne Störungen deutlich erhöhen können.

Zur Zeit besteht allerdings in vielen Unternehmen noch die Gefahr, dass sich die Karrierechancen eines Telearbeiters durch die mangelnde Präsenz am Arbeitsplatz verschlechtern⁸⁴. Hier wird in den nächsten Jahren aber auch ein starkes Umdenken in den Unternehmen stattfinden, die es sich nicht mehr erlauben können ihre Mitarbeiter nach abgessener Bürozeit statt nach Leistung zu bewerten. Aufgrund von Tantiemesystemen und der transparenten Analyse von Umsatzzahlen sind einige Kanzleien hier schon einen Schritt weiter als weite Teile der Industrie. Um allerdings in wirklich verantwortungsvolle Positionen zu gelangen ist auch hier Vertrauen von Nöten, das nur durch persönlichen Kontakt aufgebaut werden kann. Diese Positionen werden reinen Teleheimarbeitern wohl auch in Zukunft versperrt bleiben.

Nicht nur deshalb, sondern auch wegen den großen Problemen in der zwischenmenschlichen Kommunikation auf rein virtueller Basis, ist die reine Form der Teleheimarbeit, ohne jemals ins Büro zu gehen, in der Praxis fast nicht umzusetzen und sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Mandanten nicht gewollt. Wie die Studie in Kapitel 3.3.3. ergibt liegt für die Mandanten das Hauptproblem bei der Digitalisierung ihres Kontaktes zur Kanzlei darin, dass der Kontakt so zu unpersönlich wird. Erfahrungen⁸⁵ bereits bestehender virtueller Unternehmen haben gezeigt, dass auch der Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter, sowie der Kontakt zwischen den Mitarbeitern untereinander leidet und sich Missverständnisse häufen wenn die Kommunikation rein digital abläuft. Diese Erkenntnis führt zu einer weiteren Alternative der virtuellen Organisation von Arbeit.

5.1.2. Alternierende Telearbeit

In der Praxis setzt sich aufgrund der bereits beschriebenen Probleme mit der Teleheimarbeit die alternierende Telearbeit immer mehr durch. Mit alternierender Telearbeit ist gemeint, dass der Mitarbeiter an zwei unterschiedlichen Orten seiner Arbeit nachgeht. Er arbeitet teils von zu Hause und teils in einem Büro⁸⁶. Auf diese Weise können die Nachteile der Teleheimarbeit

⁸⁴ Vgl. Welch, J. / Welch, S. (2007) Wirtschaftswoche Nr.18 vom 30.04.2007 S. 124

⁸⁵ Vgl. Albers, M. (2008) S. 57

⁸⁶ Vgl. Boch, D. / Zinser, S. (2007) S.116

wie soziale Isolation, schlechtere Kommunikation oder der fehlende persönliche Kontakt zu den Mandanten aufgehoben werden. Gleichzeitig sind die Vorteile wie ungestörtes, flexibles Arbeiten und Zeitersparnis beim Weg zur Arbeit (in teilweise abgeschwächter Form) weiter vorhanden. Dazu muss allerdings das Büroumfeld und die Funktion des Büros als solches grundlegend überarbeitet werden. Die bisherigen Organisationsformen im Büro stammen in aller Regel aus der Industriegesellschaft. Die Unternehmen waren streng hierarchisch organisiert, Teamarbeit die Ausnahme und an flexible Arbeitszeiten und Orte nicht zu denken. Alternierende Telearbeit ist nach Meinung vieler Experten die praktische Umsetzung der Idealvorstellung vom virtuellen Büro und somit das Büro der Zukunft. Dieses Büro der Zukunft ist bereits als Prototyp am Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation in Stuttgart in Erprobung. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird mehr und mehr zu einem Treffpunkt für Telearbeiter⁸⁷. Die Strukturen sollen gezielt Kommunikation und das pflegen sozialer Kontakte ermöglichen um den negativen Tendenzen der Telearbeit entgegenzuwirken. Es wird weniger Arbeitsplätze und mehr Besprechungs- und Schulungsräume geben. Auch Plätze um sich zurückzuziehen (sog. Denkerzellen) sind vorgesehen. Da sich die Mitarbeiter nur noch ein bis zwei Tage in der Woche in diesen Büros befinden, stehen der Gedankenaustausch und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern im Vordergrund. Diese Tage sollen gezielt genutzt werden um an Projekten zu arbeiten oder sich mit Mandanten zu treffen – wiederum ohne Unterbrechungen durch das Tagesgeschäft. Dieses wird am Telearbeitsplatz zuhause erledigt.

Die flexiblen Arbeitswelten der Zukunft stellen den Menschen, sein Wohlbefinden und seine Motivation in den Mittelpunkt. Und das rechnet sich auch wirtschaftlich: durch geringeren Flächenbedarf, weniger Umzüge und eine höhere Produktivität⁸⁸ (Building profit by putting people first).

Alternierende Telearbeit bedeutet für den Steuerberater, dass er im Gegensatz zur Teleheimarbeit Büroräume benötigt, also eine Art Entvirtualisierung eintritt. Gegenüber einer herkömmliche Büroorganisation ergeben sich aber immer noch enorme Einsparungspotenziale durch so genannte Desksharing Modelle⁸⁹. Diese Modelle sind ein Schritt auf dem Weg zum Büro der Zukunft. Zwei Mitarbeiter teilen sich dabei einen Arbeitsplatz, indem sie sich mit ihrem Passwort an dem freien Computer anmelden oder ihren Laptop mit ins Büro nehmen und über eine Docking Station mit dem Firmennetzwerk verbinden. Die andere Hälfte der Zeit arbeiten Sie von zuhause. „Eine zentrale Voraussetzung

⁸⁷ Vgl. Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation (2007)

⁸⁸ Vgl. Boch, D. / Zinser, S. (2007) S. 56

⁸⁹ Vgl. Boch, D. / Zinser, S. (2007) S.84

für Mobilität und Desksharing ist“ laut Wilhelm Bauer vom Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation „Dokumenten-Management und Workflow zu digitalisieren, also so papierlos wie möglich zu arbeiten“⁹⁰.

Auch die Problematik des fehlenden Vertrauensverhältnisses und der Einlernphase bei Neueinstellungen lässt sich durch alternierende Telearbeit lösen. Für den Zeitraum der Probezeit kann ein neuer Mitarbeiter im Büro arbeiten, wo er beaufsichtigt und eingelernt werden kann. Nach dieser Zeit kann der Berater sich dann überlegen ob er die Investitionen für einen Telearbeitsplatz tätigen und den Mitarbeiter langsam „auswildern“ möchte.

5.1.3. Mobile Telearbeit

Zehntausend Jahre nachdem der Mensch sesshaft wurde, kehrt er mehr und mehr zum Nomadentum zurück. Heutzutage sieht man die modernen Nomaden überall. Sie arbeiten im Zug, am Flughafen oder im Cafe. Laptops, Smartphones und Internet über W-Lan Hotspots oder UMTS machen den modernen Wissensarbeiter so mobil wie noch nie⁹¹. Dies nutzen zurzeit vor allem Außendienstmitarbeiter und Geschäftsreisende die viel international unterwegs sind. Doch auch für eine mittelständische Steuerberatungskanzlei ergeben sich auf diesem Gebiet Möglichkeiten. Mit seinem Laptop oder Smartphone kann der Kanzleimitarbeiter praktisch von jedem Ort der Welt über eine sichere Datenverbindung auf den Kanzleiserver zugreifen. Damit kann der mobile Telearbeiter seiner Arbeit auch jederzeit beim Mandanten nachkommen, ohne Aktenberge mitschleppen zu müssen. Dies ermöglicht ihm sich ein besseres Bild des Unternehmens zu machen, und führt durch den persönlichen Kontakt zu einer erhöhten Mandantenbindung. Anlässe für die Arbeit beim Mandant sind z.B. Inventuren, größere Jahresabschlüsse, Beratungsprojekte oder Prüfungsaufträge.

Die mobile Telearbeit ist aber auch mit Nachteilen verbunden. Der besseren Mandantenbetreuung stehen höhere Kosten für die Fahrten zum Mandanten (Kfz-Kosten und Zeitaufwand) gegenüber. Auch ist nicht jeder Mitarbeiter für diese Form der Telearbeit geeignet, da sie ein hohes Maß an Eigenorganisation erfordert⁹². Es besteht außerdem die Gefahr, dass die Leistung der Steuerberatungskanzlei nur mit der Arbeit des Telearbeiters und nicht mit der Kanzlei und dem Steuerberater als dessen Hauptrepräsentanten in Verbindung gebracht wird, was zu einer gewissen Mitarbeiterabhängigkeit führen kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die mobile Telearbeit als Ergänzung zu alternierender Telearbeit möglich und sinnvoll ist. Die reine mobile Telearbeit ist zwar

⁹⁰ Vgl. Albers, M. (2008) S. 180

⁹¹ Vgl. Rügge, I. (2007) S. 2

⁹² Vgl. Andreßen, P. (2008) S. 46

technisch umsetzbar, aber wegen den gleichen Probleme wie bei der reinen Teleheimarbeit nicht wünschenswert.

5.2. Virtuelle Teams

Arbeitnehmer werden künftig öfter zeitlich begrenzt und in Teilprojekten zusammen arbeiten. Wenn ihre Aufgabe beendet ist werden die Teams neu aufgestellt⁹³. Der Grund: Durch die globale Konkurrenz und immer kürzere Produktlebenszyklen stehen die Unternehmen unter extremem Zeitdruck. Nach Prognosen von DB Research⁹⁴ wird die Projektwirtschaft im Jahr 2020 bereits 15% der Deutschen Wertschöpfung ausmachen. Dieser Trend aus der Industrie wird auch bei mittelständischen Steuerberatungskanzleien sichtbar. Größere Fälle wie Nachfolgeregelungen, Mergers and Acquisitions oder komplexe Erbschaftssteuerfälle können nicht mehr durch einen Arbeitnehmer abgebildet werden. Um solche Fälle bearbeiten zu können ist die Expertise von sowohl internen als auch externen Spezialisten gefragt, die ortsunabhängig in einem Projektteam zusammenarbeiten. Dies wird durch die in Kapitel 3.2.2.4. beschriebenen Softwaretools zur Online-Collaboration ermöglicht.

5.3. Virtuelle Kanzleikooperationen

Die virtuelle Kanzlei eröffnet nicht nur intraorganisatorisch in Bezug auf die Mitarbeitertätigkeit neue Möglichkeiten, sondern ist auch flexibler in der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern.

Hierzu eignen sich besonders die in Kapitel 3.1.1. genannten Personen, nämlich andere Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder im Ausland sitzende Personen mit vergleichbaren Tätigkeiten. Daher sollte die virtuelle Kanzleikooperation als Zusammenarbeit dieser Personen über das Internet verstanden werden. Sie kann auf Dauer angelegt sein oder sich auf nur einen Fall beschränken. So eröffnen sich vor allem kleinen Kanzleien Chancen, die sie sonst nur durch Zusammenschlüsse erlangen könnten. Des Weiteren kann eine kooperative Bearbeitung von Sachverhalten und Mandanten erfolgen, z.B. zwischen einem Steuerberater und einem Rechtsanwalt. Da Unternehmen die besten Ideen nicht immer in den eigenen Reihen finden binden Sie immer öfter Externe Spezialisten und Freelancer ein, mit denen Sie virtuell kooperieren. So ist eine kleinere Kanzlei in der Lage mit größeren Kanzleien zu konkurrieren, z.B. wenn ein Mandant einen Sachverhalt geklärt haben möchte bei dem Spezialwissen in Ausländischem Steuerrecht notwendig ist. Nachdem der Steuerberater entsprechende Kooperationspartner mit dem geforderten Spezialwissen

⁹³ Vgl. Rettig, D. (2008) S. 126

⁹⁴ Vgl. www.dbresearch.de (2007) S.1

gefunden hat, oder bereits schon länger mit ihnen kooperiert, kann der Sachverhalt mithilfe von Telefonkonferenzen, wikis oder shared whiteboards gemeinsam bearbeitet werden. Der kanadische Management Autor Don Tapscott nennt diese neue Arbeitsform „Wikinomics“⁹⁵ eine Wortschöpfung aus Wikipedia und Economy.

Als Vorreiter dieser Arbeitsweise beschreibt er in seinem Buch den Kanadischen Bergbauriesen Goldcorp⁹⁶. Vor einigen Jahren veröffentlichte der im Internet die geologischen Daten eines 200 Quadratkilometer großen Schürfgebietes und versprach demjenigen der die besten Fundorte für Gold fand ein Preisgeld von einer halben Million Dollar. Das Ergebnis waren 50 neue Fundorte und eine Ausbeute von 227 Tonnen Gold. Zusammengehalten wird dieses Netzwerk durch ein komplexes Konstrukt sozialer Beziehungen zum schnellen Austausch von Know-how mit intensiver Unterstützung durch die Informationstechnologie. Gegenseitiges Vertrauen als Basis für die Zusammenarbeit gewinnt eine besondere Bedeutung⁹⁷. Zur Reduzierung opportunistischen Verhaltens einzelner Netzwerkmitglieder werden langfristige Bindungen zwischen den Partnern angestrebt.

6. Schluss

Die Vision hinter dieser Bachelor Thesis ist, ein Modell zu entwickeln, dass es kleinen und mittelständischen Steuerberatungskanzleien ermöglicht durch Vernetzung im Wettbewerb mit größeren Kanzleien bestehen zu können. Frei nach der Definition von „virtuell“ soll es diesen Kanzleien so ermöglicht werden ihren Mandanten Dienstleistungen anzubieten, die mit denen großer Beratungsgesellschaften konkurrieren können, indem sie einen genauso großen Ressourcenpool „der Wirkung, nicht aber der Sache nach“ nutzen. So wird es kleineren Kanzleien durch eine virtuelle Organisationsform auch in Zukunft möglich sein alle Fragen ihrer Mandanten zu beantworten.

Den eingangs genannten Trends der Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung kann durch das Modell der virtuellen Organisation von Steuerberatungskanzleien wirkungsvoll begegnet werden. Außerdem steigert die virtuelle Organisation von Unternehmen nachweislich deren Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Digitalisierung sinkt der Arbeitsaufwand für die Mandanten und die Mitarbeiter können ihren Arbeitstag flexibler gestalten. Solche modernen Strukturen schaffen Vorteile im Kampf um die Wissensarbeiter des 21. Jahrhunderts.

⁹⁵ Vgl. Williams, A. / Tapscott, D. (2007) S. 38

⁹⁶ Vgl. Williams, A. / Tapscott, D. (2007) S. 42

⁹⁷ Vgl. Fladnitzer, M. (2005) S.89

Die vollständig virtuelle Kanzlei ist bereits jetzt technisch umsetzbar, aber auch auf lange Sicht ist diese Form der Kanzleiorganisation unter soziokulturellen Aspekten nicht wünschenswert. Es werden sich in Zukunft vermehrt Kompromisslösungen durchsetzen, die eine Balance zwischen den Flexibilitätswünschen der Mitarbeiter, den Rationalisierungsbestrebungen der Kanzleiführung und dem Wunsch der Mandanten nach persönlicher Beratung herstellen. Eine solche Lösung stellt die alternierende Telearbeit in Verbindung mit flexiblen Bürolösungen und einer Digitalisierung der Arbeitsvorgänge dar.

Um für die Zukunft gewappnet zu sein besteht für viele Kanzleien dringender Veränderungsbedarf. Diese Umstellungen verlangen von allen Beteiligten Mut und die Bereitschaft offen für Innovationen zu sein. Oder um es mit den Worten von Barack Obama zu sagen:

“It´s time for change”⁹⁸.

⁹⁸ Barack Obama

Anlagenverzeichnis

<u>Anlagen-Nr.</u>	<u>Benennung</u>	<u>Seite</u>
1	Fragebogen zur Bachelorarbeit „Virtuelle Steuerberatungskanzlei“	45

Fragebogen zur Bachelorarbeit "Virtuelle Steuerberatungskanzlei"

Bitte markieren Sie bei jeder Frage nur eine Möglichkeit mit einem X und senden die Datei als Anhang an mblumhardt@rts-d.net oder per Fax an die 0711/9554-2200

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1. Branche des Unternehmens:</p> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>Dienstleistung
 Produktion
 Land und Forstwirtschaft
 Privatperson</p> |
| <p>1.1. oder Privatperson:</p> | <input type="checkbox"/> | |
| <p>2. Größe des Unternehmens:</p> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>< 0,5 Mio € Umsatz
 0,5-1 Mio € Umsatz
 1-2 Mio € Umsatz
 > 2 Mio Mio € Umsatz</p> |
| <p>3. Alter des Entscheidungsträgers:</p> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p><40 Jahre
 40-49 Jahre
 50-59 Jahre
 >59 Jahre</p> |

4. Wären Sie bereit folgende Innovationen zu nutzen?

- Voraussetzung:** Gleicher Preis der Dienstleistung, Einrichtung der EDV durch uns oder unsere Partner, keine extra Anschaffungskosten.
- Vorteile:** Geringerer Aufwand durch die Digitalisierung des Datenverkehrs mit der Kanzlei.

(Falls Sie eine dieser Optionen bereits umgesetzt haben, kreuzen Sie bitte "Ja" an.)
(Falls Sie eine Dienstleistung nicht in Anspruch nehmen, kreuzen Sie bitte "nicht benötigt" an.)

	Ja	bedingt Ja	bedingt Nein	Nein	nicht benötigt
Belege zur Erstellung Ihrer Buchhaltung faxen/scannen	<input type="checkbox"/>				
Belege zur Erstellung Ihrer Lohnbuchhaltung faxen/scannen	<input type="checkbox"/>				
Unterlagen zur Erstellung Ihres Jahresabschlusses faxen/scannen	<input type="checkbox"/>				
Belege zur Erstellung Ihrer Steuererklärung faxen/scannen	<input type="checkbox"/>				
Erhalt von Auswertungen und Anschreiben per E-Mail	<input type="checkbox"/>				
Erhalt von digital signierten Rechnungen per E-Mail	<input type="checkbox"/>				
Beratungsgespräche per Videokonferenz	<input type="checkbox"/>				
Kontakt ausschließlich per Telefon, E-Mail oder Videokonferenz	<input type="checkbox"/>				

- | | | |
|--|--|--|
| <p>5. Worin liegt der Grund, falls Sie kein Interesse an einer oder mehrerer dieser Neuerungen haben?
 (Mehrfachnennungen sind möglich)</p> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>Umstellung interner Prozesse
 Datensicherheit
 Vertrauen in neue Technologien
 Zu unpersönlich
 Sonstiges _____</p> |
|--|--|--|

Literaturnachweis

- Andreßen,P. (2008): Selbstführung im Rahmen verteilter Führung – eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen, Wiesbaden 2008
- Albers, M. (2008): Morgen komm ich später rein, Frankfurt 2008
- Bea, F. / Göbel, E. (2006): Organisation: Theorie und Gestaltung, 3. Auflage, Stuttgart 2006
- Becker, R. (2008) Das komplette Büro in der Jackentasche – Dynamic Desktop / My Access Key, Frankfurt 2008
- Bickhoff, N. / Böhmer, C. / Eilenberger, G. / Hansmann, K. / Niggemann, M. / Tjaden, G. (2003): Mit virtuellen Unternehmen zum Erfolg – Ein Quick-Check für Manager, Berlin 2003
- Blecker, T. (1999): Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management, Diss., Augsburg 1999
- Boch, D. / Zinser, S. (2007): Flexible Arbeitswelten – So geht`s, Zürich / Singen 2007
- Borchard, A. (2006): Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen – eine empirische Untersuchung anhand lose gekoppelter Systeme, Diss., Wiesbaden 2006
- Bundesnetzagentur (2000): Ablauf der Versteigerung, Berlin 2000
- CHI International (2009): About Us, <http://chint.org/about.php>, Einsichtnahme 02.05.2009

- Computerzeitung.de (2007): Semantik-Systeme übersetzen zwischen Mensch und Maschine, http://www.computerzeitung.de/articles/semantik-systeme_uebersetzen_zwischen_mensch_und_maschine:/2007024/31110668_ha_CZ.html?thes=, Einsichtnahme 10.04.2009
- Datev (2008): Buchführung mit Zukunft
<http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=25123&zg=n>, Einsichtnahme 10.04.2009
- Davidov, W. / Malone, M. (1992): The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, 2. Auflage, New York 1993
- Fladnitzer, M. (2005): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, Wiesbaden 2006
- Fleisch, E. (2001): Das Netzwerkunternehmen – Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Networked Economy, Berlin / Heidelberg 2001
- Gehre, H. / Borstel, R. (2005): Steuerberatungsgesetz Kommentar, 4. Auflage, Berlin 2005
- Glaser, W. (1998): Teleheimarbeit – ein Modell für die Zukunft?, in Arbeitgeber 4/1998, S.97
- Gora, W. / Bauer, H. (2001): Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government, Berlin 2001
- Hitzler, P. / Krötzsch, M. / Rudolph, S. / Sure, Y (2008): Semantic Web, Berlin / Heidelberg 2008
- Jansen, B./ Simon, J.(2008): Virtuelle Unternehmenskooperationen – rechtliche und strategische Instrumente zur Implementierung, 1. Auflage, München 2008.

- Kannegießer, U. (2009): Virtualisierung und Cloud Computing, in Ingram Micro Talk 04/09 vom 02.04.2009
- Kemmner, G. / Gillessen, A. Virtuelle Unternehmen. Ein Leitfaden zum Aufbau und zur (2000): Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation, Heidelberg 2000
- Koenen, J. (2008): Das Büro in der Westentasche, in Handelsblatt Nr. 231 vom 27.11.2008
- Kreis-Engelhardt, P. / Telearbeit: von zu Hause aus arbeiten, München 1999
Oberholzner, P. / Paus, B. (1999):
- Kröger, D. / Kellersmann, D. Internet für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, 2. Auflage, (2001): Berlin 2001
- Legner, C. / Alt, R. / Virtuelle Organisation – Konzept, Realität und Umsetzung, in
Österle, H. (2005): HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Nr. 242, Heidelberg 2005
- Mambrey, P. / Pipek, V. / Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen, Heidelberg
Rohde, M. (2003): 2003
- Mönninghoff, P. (2007): Kanzleien vergessen Marketing, in: „Handelsblatt“ Nr. 176 vom 12.09.2007, S. 23
- Neuendorf, H. / Arbeitsgestaltung in der Netzwerkökonomie: Flexible Arbeit -
Oberquelle, H. / Ott, B. / Virtuelle Arbeit - Entgrenzte Arbeit, Hohengehren 2007
Schlick, C. (2007):
- o.V. (2000) Price Waterhouse Coopers Survey, London 2000

- o.V. (2008): Wegweiser für den Homo Nomadicus, in e-commerce Magazin 01/08 vom 03.01.2008
- o.V. (2007): Office 21, Broschüre des Fraunhofer Instituts für Arbeitsorganisation, Stuttgart 2007
- o.V. (2007): Deutschland im Jahr 2020 - Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition,
http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf, Einsichtnahme 02.05.2009
- Poll, J. (2008): Der Beratungsmarkt 2018 – Auswirkungen der Megatrends auf Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte, in: Tagungsband 14. Kongress für die Beraterpraxis Datev 2008, S. 26
- Rauscher, B. (2006): Analyse der Funktionen von ELSTER (Elektronische Steuererklärung) und deren Infrastruktur unter besonderer Berücksichtigung der Datensicherheit aller Beteiligten, München 2006
- Rettig, D. (2008): Heute hier morgen dort, in Wirtschaftswoche Nr. 34 vom 18.08.2008
- Riedel, D. (2006): Finanzminister lässt Steuerberatern mehr Freiraum, in Handelsblatt Nr. 151 vom 08.08.2006
- Rügge, I. (2007): Mobile Solutions – Einsatzpotenziale, Nutzungsprobleme und Lösungsansätze, Wiesbaden 2007

- Schmidt, H. (2008): Internetgiganten kämpfen um die Wolke, FAZ.net
<http://www.faz.net/IN/INtemplates/faznet/default.asp?tpl=common/zwischeneseite.asp&dox={BF2BCE6D-FC35-8FF9-A41E-24E1EBC7CDBC}&rub={E2C6E0BC-C2F0-4DD7-87CD-C274993E94C1}>, Einsichtnahme 24.04.2009
- Staab, S. / Studer, R. (2004): Handbook on Ontologies, Berlin 2004
- Thomsen, L. (2008): Deutschland im Jahr 2018 – sieben Megatrends und ihre Auswirkungen auf Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, in: Tagungsband 14. Kongress für die Beraterpraxis Datev 2008, S. 14
- Weigle, J. (2007): Informationsverarbeitung und -verteilung virtualisierter Organisationen, Wiesbaden 2007
- Welch, J. / Welch, S. (2007): Ohne Präsenz keine Karriere, in Wirtschaftswoche Nr.18 vom 30.04.2007 S. 124
- Williams, A. / Tapscott, D. (2007): Wikinomics. Die Revolution im Netz, New York 2006
- Wollschläger, H. (2001): Internet-Ratgeber für Steuerberater. Nürnberg 2001

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich,

1. dass ich meine Bachelorarbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe;
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe;
3. dass ich meine Bachelorarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

(Ort, Datum)

(Unterschrift)